

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO

ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS:

Estudo Multicaso da Universidade Luterana do Brasil - ULBRA
e da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

EDUARDO PERTILLE COSTA LEITE

Florianópolis, abril de 1996

EDUARDO PERTILLE COSTA LEITE

ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS:

Estudo Multicaso da Universidade Luterana do Brasil - ULBRA

e da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação de Administração (Área de concentração: Políticas e Planejamento Universitário) da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADORA: Profa. Dra. AMÉLIA SILVEIRA

Florianópolis, abril de 1996

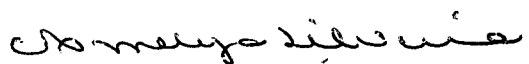
ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS:
Estudo Multicaso da Universidade Luterana do Brasil - ULBRA
e da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

EDUARDO PERTILLE COSTA LEITE

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Planejamento Universitário) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. NELSON COLOSSI, Dr.
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:


Orientadora: Profa. AMÉLIA SILVEIRA, Dra.
Presidente


Prof. NELSON COLOSSI, Dr.
Membro


Prof. ANTÔNIO ARTUR DE SOUZA, PH.D
Membro

Ofereço o esforço deste estudo à memória
de minha mãe, NORMA PERTILLE BUJES.
Que DEUS a tenha!

AGRADECIMENTOS

- A Professora Amélia Silveira, orientadora deste trabalho, pelo profissionalismo e constante atenção.

- Aos Professores Nelson Colossi e Antônio Artur de Souza, cujas observações e sugestões certamente enriqueceram o trabalho.

- Ao Professor Victor Meyer Júnior, pelo incentivo e confiança.

- Ao Nelson, à Marilda, à Sílvia e ao Márcio, funcionários do Curso de Pós-Graduação em Administração - CPGA, pela amizade e presteza.

- Aos colegas do CPGA, pelo convívio e amizade.

- Ao José Antônio Gonçalves de Azevedo e demais membros da equipe do Laboratório de Informática do Centro 5 da UNISINOS, pelo indispensável apoio computacional.

- A ULBRA e a UNISINOS, pela excelente receptividade e colaboração em fornecer informações para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS, QUADRO E TABELA	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	xi
1- INTRODUÇÃO	1
1.1- Problema de Pesquisa	5
1.2- Objetivos da Pesquisa	6
1.3- Estrutura do Estudo	6
2- ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS.....	8
2.1 - Planejamento de Marketing.....	10
2.2 - Segmentação de Mercado.....	15
2.3 - Posicionamento de Mercado.....	19
2.4 - Marketing Competitivo	23
2.5 - Marketing Global.....	32
2.6 - Portfólio Acadêmico	34
2.7 - Desenvolvimento de Estratégias de Crescimento.....	39
2.8 - Ciclo de Vida do Produto	40
2.9 - Desenvolvimento de Novo Produto ou Serviço	45
2.10- Preços	51
2.11- Distribuição	58

2.12- Promoção e Marketing Institucional	60
2.13- Força de Vendas	71
3- MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS.....	75
4- METODOLOGIA	84
4.1- Perguntas de Pesquisa	84
4.2- Delineamento da Pesquisa	85
4.3- Universo da Pesquisa	85
4.4- Definição de Termos	86
4.5- Coleta e Tratamento dos Dados	86
4.6- Limitações da Pesquisa	87
5- DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	88
5.1- Caracterização das Universidades Pesquisadas	88
5.1.1- Universidade Luterana do Brasil - ULBRA	89
5.1.2- Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS	91
5.2- Características dos Administradores Universitários	93
5.3- Estratégias de Marketing nas Instituições Pesquisadas.....	99
5.3.1- Segmentação de Mercado	100
5.3.2- Posicionamento de Mercado	101
5.3.3- Marketing Competitivo	102
5.3.4- Marketing Global	104
5.3.5- Portfólio Acadêmico	106
5.3.6- Desenvolvimento de Estratégias de Crescimento	109
5.3.7- Ciclo de Vida do Produto	111
5.3.8- Desenvolvimento de Novo Produto ou Serviço	112

5.3.9- Preço	116
5.3.10- Distribuição	117
5.3.11- Promoção e Marketing Institucional	119
5.3.12- Força de Vendas	123
6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	126
6.1- Conclusões	126
6.2- Recomendações	131
7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
ANEXO -	
Instrumento de Coleta de Dados	139

LISTA DE FIGURAS, QUADRO E TABELA

FIGURAS

Figura 1 - Modelo de plano de marketing	14
Figura 2 - Três estratégias alternativas de cobertura de mercado	16
Figura 3 - Passos na segmentação e seleção de mercado-alvo e no posicionamento de um produto ou serviço	20
Figura 4 - Etapas estratégicas na análise dos concorrentes	25
Figura 5 - Estrutura hipotética de mercado	26
Figura 6 - Matriz de crescimento-participação (BCG)	37
Figura 7 - Oportunidade de mercado identificada por meio da matriz de crescimento produto/mercado	39
Figura 8 - Estratégia da força de vendas para organização de serviços	74

QUADRO

Quadro 1 - Principais públicos de uma universidade	69
--	----

TABELA

Tabela 1 - Características dos administradores universitários	99
---	----

RESUMO

O propósito desta pesquisa foi verificar a congruência existente entre as estratégias de marketing utilizadas nas Organizações Universitárias e as identificadas na literatura da área. O estudo traçou como objetivos específicos: 1) caracterizar os administradores universitários quanto a formação acadêmica, a educação continuada, o conhecimento e o interesse pelo marketing; 2) verificar a adoção de estratégias de marketing nas universidades em estudo; e 3) estabelecer a congruência entre as estratégias desenvolvidas nas Universidades pesquisadas e àquelas especificadas na literatura da área de marketing. Este estudo multicaso caracterizou-se como uma pesquisa exploratória, com perspectiva de corte transversal e método descritivo, sendo os sujeitos sociais os administradores da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) e da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) que, no momento da pesquisa, ocupavam cargos de Pró-Reitores, Coordenadores e/ou Assessores da Reitoria, e Diretores ou Pró-Diretores de Unidades ou Centros. Os dados foram coletados por meio de entrevista estruturada, de observação direta e de análise documental. Os resultados demonstraram que as duas universidades não possuem

administradores universitários com conhecimento em marketing, e nem um órgão administrativo de marketing. A ULBRA, adota estratégias de marketing global, de crescimento, como penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento do produto, de preço orientado para o custo e a demanda, de distribuição, e estratégias de promoção. A UNISINOS, adota estratégias de crescimento, como penetração de mercado e desenvolvimento de produto, de preço orientado para o custo, de distribuição, de promoção, e estratégias de força de vendas. Porém, em ambas as instituições, as estratégias não seguem qualquer planejamento formal de marketing. As estratégias de segmentação de mercado, posicionamento, marketing competitivo, portfólio acadêmico, ciclo de vida de produtos, e de desenvolvimento de novo produto ou serviço, não são adotadas por estas universidades. Os resultados indicam que, para a maioria das estratégias estudadas, não existe congruência entre as estratégias de marketing adotadas nas instituições pesquisadas e as estratégias preconizadas na literatura desta área.

ABSTRACT

The purpose of this research was to verify the congruence between the marketing strategies used by universities and the strategies identified in the literature of the area. This research had as specific objectives: 1) to characterize the university managers according to their academic knowledge, continued education, and their knowledge and interest on marketing; 2) to verify the adoption of marketing strategies at the researched universities; and 3) to settle the congruence between the marketing strategies developed at the researched universities and the ones specified in the marketing literature. This multicase study was characterized as an exploratory research, with perspective of transversal section and descriptive method, composed by individuals of the Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) and of the Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) that, at the moment of the research, held the positions of Pro-Rectors, Coordinators and/or Assessors to the rectory, as well as Directors or Pro-Directors of Academic Units or Centers. The data was gathered through structured interviews, direct observation and documental analysis. The results have demonstrated that the two universities do not have managers with marketing knowledge in

their staff, nor a marketing department. The ULBRA adopts global marketing strategies, growth, like market penetration, market development and product development, cost and demand-oriented prices, distribution, and also promotion strategies. UNISINOS adopts growth strategies, like market penetration and product development, cost oriented prices, distribution, promotion, and also sales force strategies. At both universities these strategies do not follow any formal plan of marketing. Market segmentation strategies, positioning, competitive marketing, academic portfolio, products life-cycles, and new products or services development strategies are not adopted by these universities. The results indicate that, for the major marketing strategies, there is no congruence between the marketing strategies employed in the researched institutions and the ones described in the marketing literature.

1 - INTRODUÇÃO

As profundas e complexas transformações por que passam as sociedades contemporâneas no chamado cenário da pós-modernidade colocam as Universidades em questão: mais do que uma sociedade industrial, tem-se hoje, no mundo, de forma ampla e geral, uma sociedade da informação e do conhecimento. O modelo reducionista-mecanicista cede lugar a novos paradigmas onde o aspecto fundamental é a noção de síntese. Tais questões afetam diretamente as Universidades e, principalmente, quanto ao seu papel na sociedade.

Da mesma maneira, conceitos como sinergia, flexibilidade, criatividade, parceria, qualidade total, reengenharia, readministração, benchmarking, e marketing entre outros, constituem o tom das organizações nessa virada de século, vem influenciando as Universidades no que se refere aos aspectos relacionados a administração de serviços, gerenciamento, padrões de liderança e padrões de relacionamento com a sociedade, refletindo diretamente na forma de ensino, de pesquisa e de extensão que a Universidade coloca à disposição da sociedade.

Quando pensamos em qualidade e excelência, pensamos numa Universidade inserida no contexto das tradições socioculturais e econômicas do Brasil e sua especificidade como instituição pública de gestão profissionalizada. Isto significa adotar uma atitude que possa permear a atuação dos profissionais e os processos de trabalho que digam respeito à prestação de serviços diferenciados que não só projetam a Universidade Brasileira no cenário acadêmico, como também lhe dêem as condições necessárias para seu crescimento em um mercado cada vez mais competitivo e exigente de soluções inovadoras e criativas.

Sendo ainda a Universidade um sistema aberto, em interação dual com seu ambiente (dual no sentido de que o influencia e é por ele influenciado), cabe à administração universitária adotar estratégias que propiciem diálogo contínuo e sistemático com o meio, no sentido de melhor compreender as necessidades dos diferentes segmentos que compõem a sociedade e, conseqüentemente, melhor definir as especificações dos serviços educacionais a serem prestados à sociedade.

Neste contexto, destacam-se três dimensões que figuram, como parte do processo decisório nas organizações. Em primeiro lugar, figura a necessidade da organização em pensar mais estrategicamente e a longo prazo, no sentido de abrir seus horizontes decisórios e olhar mais para fora do que para dentro de si mesma. Em segundo lugar, está a necessidade da integração dos elementos internos e a análise do ambiente externo para detectar ameaças

e oportunidades. Em terceiro lugar, está a necessidade da definição da missão, objetivos e metas que permitem que as organizações imprimam a seus negócios formas de alcançar, de maneira mais eficaz e eficiente os objetivos de longo prazo. Essas dimensões que figuram como um marco do pensamento estratégico, incluem a orientação para o mercado e permitem a cristalização do "conceito de marketing"¹.

Para Toledo e Silva (1992), do ponto de vista administrativo e do processo decisório, o principal impacto da adoção, pelas organizações, da orientação para o mercado ou a adoção do "conceito de marketing", reside no deslocamento do polo decisório da produção, vendas ou finanças, para o marketing². Segundo os autores, pode-se afirmar que a discussão que envolve o planejamento estratégico e os temas correlatos tem que passar, necessariamente, pela ação de marketing no processo de sua integração com outras áreas da organização.

¹ O "conceito de marketing" é uma orientação para o cliente, tendo como retaguarda o marketing integrado, voltado à satisfação do cliente como forma de satisfazer os objetivos da organização. (Kotler, 1985). O "conceito de marketing" é um tipo de abordagem filosófica, onde a chave do sucesso empresarial consiste em voltar a atenção para o cliente, proporcionando sua satisfação e tornando a empresa um órgão dedicado a criar e atender demanda. Nesta perspectiva, a função de marketing tem como objetivo o estabelecimento de trocas voluntárias de valor entre a organização e seus mercados. (Silveira, 1992).

² Marketing é a análise, planejamento, implementação e controle de programas formulados para a realização de trocas voluntárias de valor com mercados alvos, no sentido de conquistar objetivos institucionais. (Kotler e Armstrong, 1993).

Afinal, é no arsenal de marketing que são encontradas as armas mais poderosas para o enfrentamento do embate competitivo. Por outro lado, a sobrevivência das organizações não será conseguida simplesmente fazendo um bom trabalho, mas sim pela busca da excelência para se alcançar algum sucesso em mercados caracterizados pelo crescimento gradativo e altamente competitivos. Conhecer e satisfazer clientes com ofertas competitivamente superiores é a chave para um bom desempenho estratégico. O marketing tem um papel significativo nesta empreitada. Essa área administrativa é responsável pelas tarefas estratégicas de levantar as variáveis básicas para o delineamento dos diferentes perfis de clientes que constituem o mercado da organização, analisar a atratividade dos diversos segmentos e definir um posicionamento de mercado para o composto de marketing da organização. No caso das Universidades, as estratégias de marketing apresentam-se como parte do processo decisório, para prestação dos serviços educacionais.

O marketing educacional pode ser entendido, segundo Franco (1994) como "um procedimento global da instituição para se sintonizar perfeitamente com a sua clientela, com o seu alunado, proporcionando-lhe, através de funcionários e professores, a prestação do serviço educacional, coerente com as suas expectativas".

O marketing educacional focaliza, nesta perspectiva, essencialmente serviços, ou seja, volta-se para desempenhos. Segundo McKenna (1993), as relações são a chave

neste tipo de organização, isto é, a base da escolha do cliente e da adaptação da instituição no mercado. A medida que o enfoque das organizações mudou do produto para vendas e de vendas para o marketing, todos os atributos que, juntos, definem como a organização faz negócios, acabam sendo atividades de marketing.

Neste sentido, a adoção do "conceito de marketing" pelas Universidades Brasileiras representa uma forma de gestão, onde o emprego de suas técnicas, viria de encontro ao desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da organização, e as mudanças de suas oportunidades de mercado.

A constatação da escassez de literatura mais específica sobre marketing em Instituições de Ensino Superior- IES, no Brasil, estimulou o desenvolvimento da presente pesquisa, que busca levantar até que ponto, as estratégias de marketing estão presentes em organizações universitárias brasileiras.

1.1 - Problema de Pesquisa

A adoção de estratégias de marketing pelas Universidades Brasileiras, representa uma forma de gestão que corresponde ao que se entende por "conceito de marketing", onde o emprego de suas técnicas, contribui para a determinação de serviços educacionais mais adequados, que permitam maior competitividade e efetividade das instituições universitárias.

Através de acompanhamento de um estudo multicaso, pretende-se, assim, trabalhar o seguinte problema de pesquisa:

"Qual é a congruência existente entre as estratégias de marketing utilizadas nas Instituições Universitárias e as estratégias identificadas na literatura específica"?

1.2 - Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral deste estudo é examinar a congruência da "praxis" do marketing nas Organizações Universitárias e as teorias existentes na literatura.

Como objetivos específicos desta pesquisa, pretende-se:

- Caracterizar os administradores universitários quanto a formação acadêmica, a educação continuada, o conhecimento e o interesse pelo marketing;
- Verificar a adoção de estratégias de marketing nas universidades em estudo;
- Estabelecer a congruência entre as estratégias de marketing desenvolvidas nas Universidades em estudo e as especificadas na literatura da área de marketing.

1.3 - Estrutura do Estudo

O presente estudo estrutura-se em seis capítulos.

No primeiro, apresenta-se a introdução referente ao cenário de interesse, os fatores que, acredita-se, justificam a relevância do tema a ser investigado, tanto a nível teórico, quanto prático, e o

problema de pesquisa. São igualmente apresentados os objetivos que norteiam este trabalho.

No segundo capítulo, aborda-se os fundamentos teóricos-empíricos referentes às estratégias de marketing e sua aplicação em Organizações Universitárias.

No terceiro capítulo, revisa-se a literatura nacional sobre marketing em Instituições de Ensino Superior - IES.

O quarto capítulo, descreve a metodologia que orienta esta pesquisa multicaso, caracterizada como um estudo exploratório, com perspectiva de corte transversal e método descritivo. Nele são apresentados as perguntas de pesquisa, o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa, a definição de termos e a coleta e tratamento dos dados, além dos fatores que levaram a certas limitações na pesquisa.

O quinto capítulo, refere-se à apresentação, análise e discussão dos dados. Este capítulo descreve, igualmente, características das universidades em estudo.

Finalmente, o sexto capítulo relata as conclusões e recomendações a que se chegou no presente estudo.

As referências bibliográficas são relacionadas no final do estudo.

O instrumento de coleta de dados encontra-se em Anexo.

2 - ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Este capítulo aborda as estratégias de marketing recomendadas na literatura desta área e a aplicação, mais específica, no contexto das organizações universitárias.

Para tanto, procedeu-se revisão da literatura, a nível internacional e nacional, buscando subsidiar o conhecimento no tema.

Marketing, sob o enfoque estratégico, está voltado precipuamente para o desenvolvimento de uma resposta efetiva, não só da área de marketing, mas da organização como um todo. Portanto, as estratégias de marketing são componentes da estratégia global da organização.

Desta forma, o marketing estratégico congrega um conjunto de decisões que combinam harmonicamente as dimensões funcional, administrativa e filosófica do marketing. Trata-se de uma postura de ação administrativa e de um processo decisório que, a partir da definição da missão e do escopo da organização, procura identificar os públicos que serão o foco central do esforço de marketing, desenvolver um composto de

benefícios procurados por esse público, de modo a promover a rentabilidade do negócio a longo prazo e a explorar as oportunidades de mercado pelo aproveitamento de vantagens competitivas.

Segundo Qureshi (1989), o marketing efetivamente adotado em uma organização social é medido pelo grau de adoção das seguintes dimensões: filosofia voltada para o cliente; marketing integrado na organização; adequado sistema de informação de marketing; orientação estratégica; e eficiência operacional.

Este mesmo autor, com base em estudo multicaso, envolvendo oitenta e um administradores de vinte e quatro universidades, verificou a rápida adoção da orientação de marketing em Instituições de Ensino Superior de caráter privado, no período de 1979 a 1985, nos Estados Unidos, concluindo que é verdadeira a hipótese central que orientou a pesquisa, no que concerne à afirmação de que, a adoção da orientação ou "conceito de marketing", torna a organização mais visível em seu ambiente, principalmente, quanto aos recursos institucionais e a própria administração.

Stevenson, (1990) relata que, em 1989, a Leicester Polytechnic tornou-se uma empresa independente, mudando de uma instituição acadêmica para uma empresa com 30 milhões de libras anuais. Os 10.105 estudantes passaram a ser considerados consumidores. Os administradores da Universidade, livres do financiamento governamental tornaram-se gerentes. Esta mudança

representou uma revolução na Educação Superior do Reino Unido. O autor destaca, que como apoio a esta transformação, foi importante a criação de uma nova unidade de marketing, que proporcionou os subsídios para a coordenação destes esforços, conduzindo para o sucesso do recrutamento de um maior número de estudantes.

Nicholas (1994) é outro autor que advoga a necessidade de adoção de marketing, no ensino superior. Este autor, defende ainda, a necessidade de um órgão de marketing nas organizações universitárias, com gerentes ou diretores com conhecimento e experiência na área, como pressuposto para a condução do planejamento de marketing.

2.1 - Planejamento de Marketing

Segundo Campomar (1983), o planejamento de marketing é parte integrante do planejamento estratégico da organização. Quando as organizações são orientadas para marketing, elaboram seu planejamento estratégico calcado nas atividades de marketing, e ambos os planejamentos, o estratégico e o de marketing, tendem, nesta dimensão, a se confundir. Para o autor, uma característica do planejamento de marketing é justamente o fator de integração que passa a permear as áreas funcionais da organização, facilitando a definição dos objetivos operacionais e a respectiva convergência para os objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, caracteriza-se por ser um instrumento de controle e avaliação da eficiência dessas áreas funcionais e do posicionamento da organização em seu ambiente.

Assim sendo, a primeira etapa do planejamento em uma organização universitária é analisar, cuidadosamente, o ambiente uma vez

que este está em constante mudança, exigindo novas estratégias organizacionais. As principais questões em uma avaliação do ambiente são:

- a) Quais são as principais tendências do ambiente?
- b) Quais são as implicações dessas tendências para a organização?
- c) Quais são as mais importantes oportunidades e ameaças?

Essas questões têm que ser examinadas para cada setor do ambiente organizacional:

- **Ambiente Interno:** estrutura, tamanho, imagem, recursos, missão, objetivos, políticas de marketing vigentes: políticas de produto, de preço, de distribuição e de promoção.

- **Ambiente Externo:** aspectos políticos, econômicos, culturais, sociais, tecnológicos e demográficos. Nesse ambiente inclui-se; o ambiente de mercado, como alunos, ex-alunos, mantenedores (clientes), o ambiente competitivo (concorrentes), e o ambiente público, como os meios de comunicação, governo, empresários e público em geral (sociedade).

Para que qualquer análise de tendência do ambiente seja altamente útil, necessário se faz uma análise dos pontos fortes e pontos fracos, que derivam da análise interna da organização (microambiente). Também necessário se faz uma análise de situações favoráveis e desfavoráveis que derivam da análise externa da organização (macroambiente). Após identifica-se às ameaças e oportunidades

ambientais, define-se os objetivos organizacionais e determina-se as estratégias que serão adotadas, em processo contínuo de avaliação através de controles e retroalimentação do próprio plano de marketing, conforme demonstrado de forma esquemática, na figura 1.

Na análise ambiental, a instituição deverá desenvolver uma análise de seus recursos. O propósito é identificar os principais recursos que a organização possui (positivos) e carece (negativos). De acordo com a teoria, uma organização deverá adotar metas, oportunidades e estratégias que estão compatíveis com estes fatores positivos, evitando-se aqueles recursos que a organização carece.

Também ao avaliar seus pontos positivos e negativos a administração não deverá confiar tão somente nas suas próprias percepções, mas deverá também iniciar um estudo da imagem de como a instituição é vista por seu público.

Já na execução do processo de formulação estratégica, uma etapa importante é distinguir três conceitos que são independentes, porém relacionados entre si: missão, objetivos e metas.

Missão é o principal propósito da organização, ou o que ela está tentando atingir. A missão descreve o comprometimento institucional. Conforme Kotler e Fox (1994), uma forma prática de examinar a missão de uma instituição é responder às seguintes questões:

- Qual é o nosso negócio?
- O que estamos tentando alcançar?
- Quem são os nossos clientes?
- Qual é o conceito que temos do cliente?

- Quem são nossos competidores?
- Como as mudanças do meio-ambiente afetarão nossas atividades?

Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realísticos, desafiadores, harmoniosos e estabelecidos de comum acordo entre a administração e os responsáveis por seus atingimentos. Precisam abranger todos os aspectos da atividade de marketing que poderão ser controlados. Os objetivos de marketing devem ser compatíveis com os objetivos estratégicos da organização universitária.

Para alcançar os objetivos de marketing em uma Instituição de Ensino Superior, devem ser desenvolvidas, a princípio, as seguintes estratégias:

- Segmentação de Mercado;
- Posicionamento;
- Marketing Competitivo;
- Marketing Global;
- Portfólio Acadêmico;
- Desenvolvimento de Estratégias de Crescimento;
- Ciclo de Vida de Produtos;
- Desenvolvimento de Novo Produto ou Serviço;
- Preços;
- Distribuição;
- Promoção e Marketing Institucional;
- Força de Vendas.

Modelo de plano de marketing

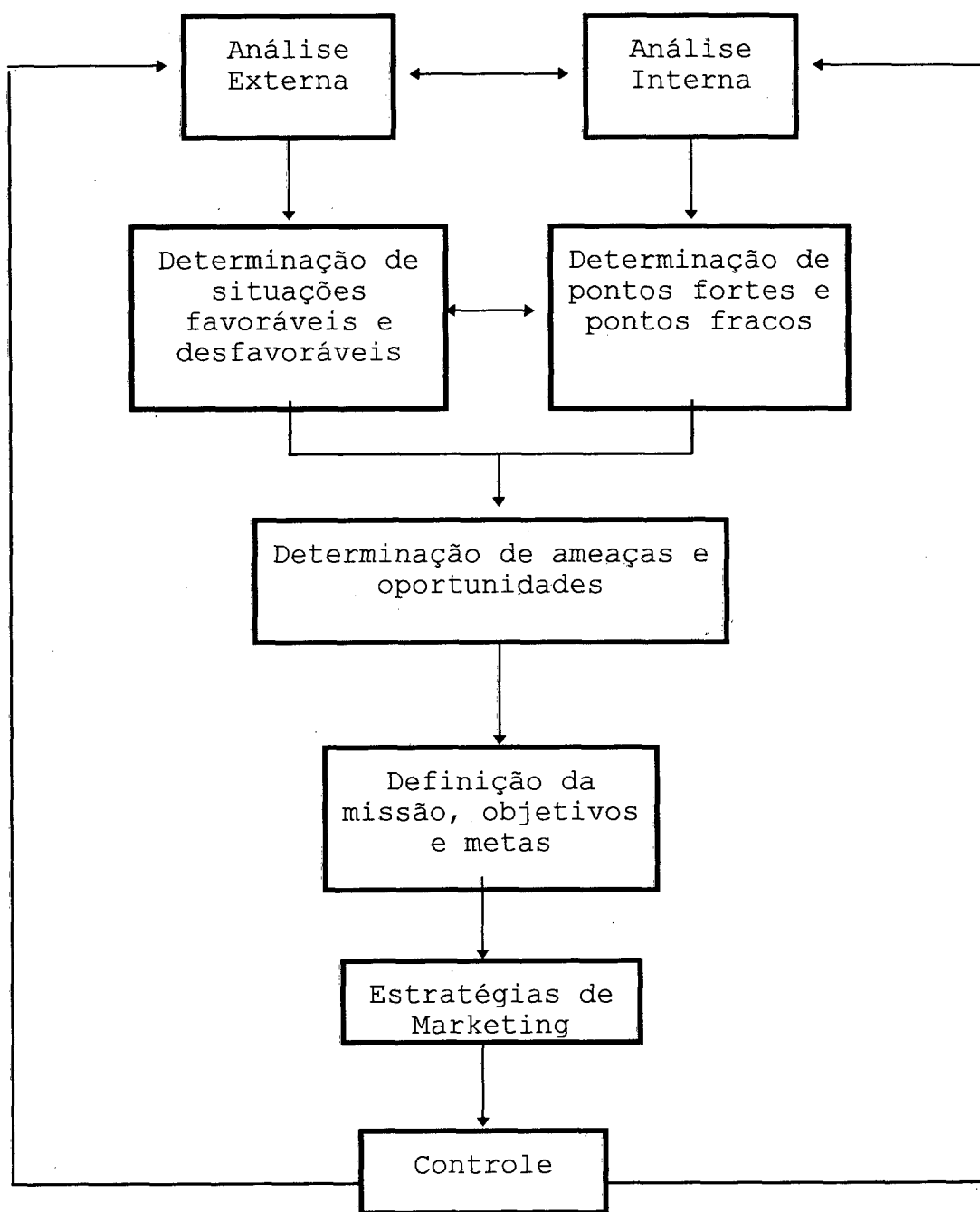


Fig.1 - Modelo de plano de marketing

Fonte: Adaptado de CAMPOMAR, 1983

2.2 - Segmentação de Mercado

Os mercados são compostos por clientes, que diferem em vários aspectos. Eles podem diferir em termos de desejos, recursos, localizações, atitudes de compra e práticas de compra. Qualquer uma destas variáveis pode ser utilizada para segmentar um mercado. Devido ao fato dos clientes terem necessidades e desejos próprios, cada um se constitui em um mercado separado, em potencial. Não existe uma maneira única de segmentar um mercado. Um profissional de marketing deve experimentar diferentes variáveis de segmentação, isoladas e combinadas, para encontrar a melhor maneira de visualizar a estrutura do mercado.

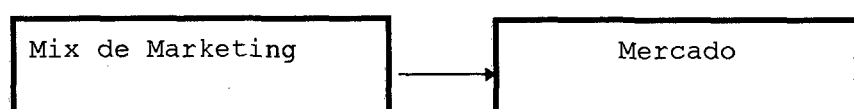
Tonks e Farr (1995), em estudo exploratório realizado para levantar as mudanças ocorridas na educação superior do Reino Unido, propõem a análise geodemográfica para segmentação do mercado.

O estudo de Gabbott e Sutherland (1993), que ressalta a importância do sistema de informação de mercado para análise dos mercados potenciais de estudantes de ensino superior, também fazem referência ao modelo geodemográfico, como forma de segmentar mercado.

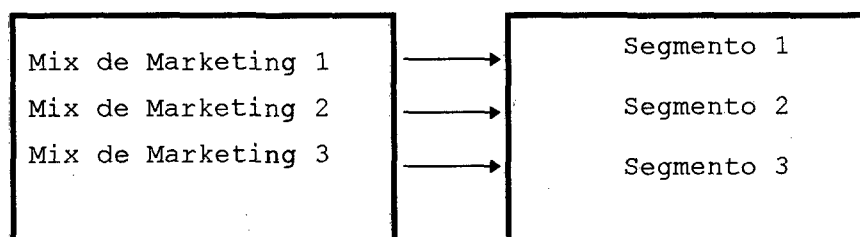
Após avaliar os diferentes segmentos, a organização espera encontrar um ou mais mercados-alvo que sejam de interesse. Este problema chama-se seleção do mercado-alvo. Um mercado-alvo consiste em um grupo de clientes que partilham

necessidades e características comuns, as quais a organização decide atender. A organização pode adotar dentre três estratégias de cobertura de mercado, conforme Kotler (1994): a) marketing indiferenciado, b) marketing diferenciado, ou c) marketing concentrado. Estas estratégias são mostradas na figura 2, e discutidas a seguir.

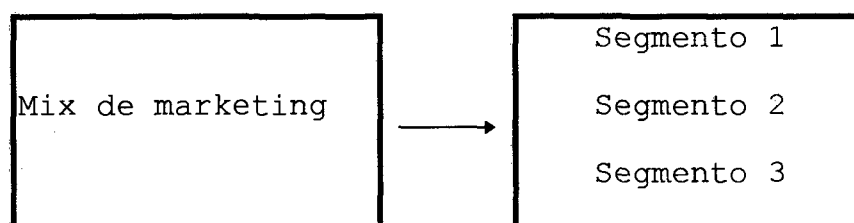
Três estratégias alternativas de cobertura de mercado



A. Marketing indiferenciado



B. Marketing diferenciado



C. Marketing concentrado

Fig. 2 - Três estratégias alternativas de cobertura de mercado

Fonte: Kotler, 1994.

a) Marketing indiferenciado: Utilizando uma estratégia de marketing indiferenciado, uma organização pode decidir ignorar as diferenças entre os vários segmentos do mercado e atender todo o mercado com uma única oferta. Ela se concentra no que é comum às necessidades dos clientes, em vez do que é diferente. A organização projeta um produto ou serviço e um programa de marketing que irá focar o maior número possível de compradores. Para este tipo de estratégia, a organização utiliza promoção e distribuição de massa, visando criar uma imagem superior do produto na mente das pessoas.

O marketing indiferenciado acarreta redução de custos. A ausência de pesquisa e planejamento de segmentação de mercado reduz os custos da pesquisa de mercado e do gerenciamento do produto.

Segundo Kotler (1994), as dificuldades surgem no desenvolvimento de um produto ou serviço que satisfaça todos os clientes. As organizações que utilizam o marketing indiferenciado costumam desenvolver uma oferta direcionada aos maiores segmentos, o que resulta em menor satisfação nos segmentos menores. O resultado é que os segmentos maiores podem ser menos lucrativos, uma vez que atraem muita concorrência.

b) Marketing diferenciado: Utilizando uma estratégia de marketing diferenciado, uma organização decide atingir vários segmentos do mercado e projetar ofertas separadas para cada um deles.

Para Kotler (1994), o marketing diferenciado possibilita um maior volume de vendas totais do que o marketing indiferenciado. Mas ele também aumenta os custos do negócio. Modificar um produto ou serviço

para satisfazer as diferentes necessidades dos segmentos do mercado usualmente envolve alguma pesquisa e desenvolvimento, engenharia ou custos de produção especiais. Geralmente, uma organização considera mais elevado o custo de produzir, digamos, dez unidades de dez produtos diferentes do que cem unidades de um produto. E tentar atingir diferentes segmentos do mercado com diferentes campanhas de propaganda aumenta os custos de promoção. Assim, a organização deve pesar o crescimento das vendas contra o aumento dos custos ao decidir qual estratégia de marketing utilizar.

c) Marketing concentrado: Ainda de acordo com Kotler (1994), uma terceira estratégia de cobertura de mercado, o marketing concentrado, é especialmente atrativa quando os recursos da organização são limitados. Em vez de perseguir uma pequena participação em um grande mercado, a organização se concentra em uma grande participação de alguns poucos submercados. O marketing concentrado é uma excelente maneira de as pequenas empresas conseguirem um apoio contra concorrentes maiores e com maior volume de recursos.

Para Kotler e Armstrong (1993), por meio do marketing concentrado, a organização pode obter uma forte posição no segmento que atende, devido a seu maior conhecimento das necessidades do segmento, e da reputação especial que adquire. E ela também obtém grande economia devido à especialização em produção, distribuição e promoção. Se o segmento é escolhido corretamente, a empresa pode obter um elevado índice de lucro em seu investimento.

Ao mesmo tempo, o marketing concentrado envolve riscos mais elevados que o normal. O segmento de mercado específico que a empresa está perseguindo pode tornar-se insatisfatório, ou concorrentes maiores podem decidir penetrar no segmento. Por estas razões, muitas empresas preferem diversificar-se em vários segmentos de mercado.

2.3 - Posicionamento de Mercado

O processo de posicionamento é uma sequência natural do processo estratégico de segmentação de mercado. A análise voltada para a segmentação permite verificar como o mercado é definido e direcionar os esforços de marketing para uma ou mais oportunidades de mercado. O posicionamento direciona-se a um segmento de mercado alvo e possibilita avaliar como competir mais efetivamente naquele segmento.

Para Toledo e Hemzo (1991), o processo de segmentação de mercado parte do reconhecimento, pela organização, de que normalmente não lhe será viável atender a todos os consumidores de um determinado mercado. As variáveis incontroláveis do ambiente, tanto as relacionadas com o perfil e o comportamento do consumidor como aquelas decorrentes de melhor posição competitiva dos concorrentes, podem conduzir a organização à identificação de segmentos mais atrativos e mais compatíveis com seus recursos.

O processo de posicionamento, como a segmentação, é parte integrante do núcleo da estratégia de marketing. Envolve as fases de segmentação, escolha do alvo de mercado e posicionamento, conforme mostra a Figura 3.

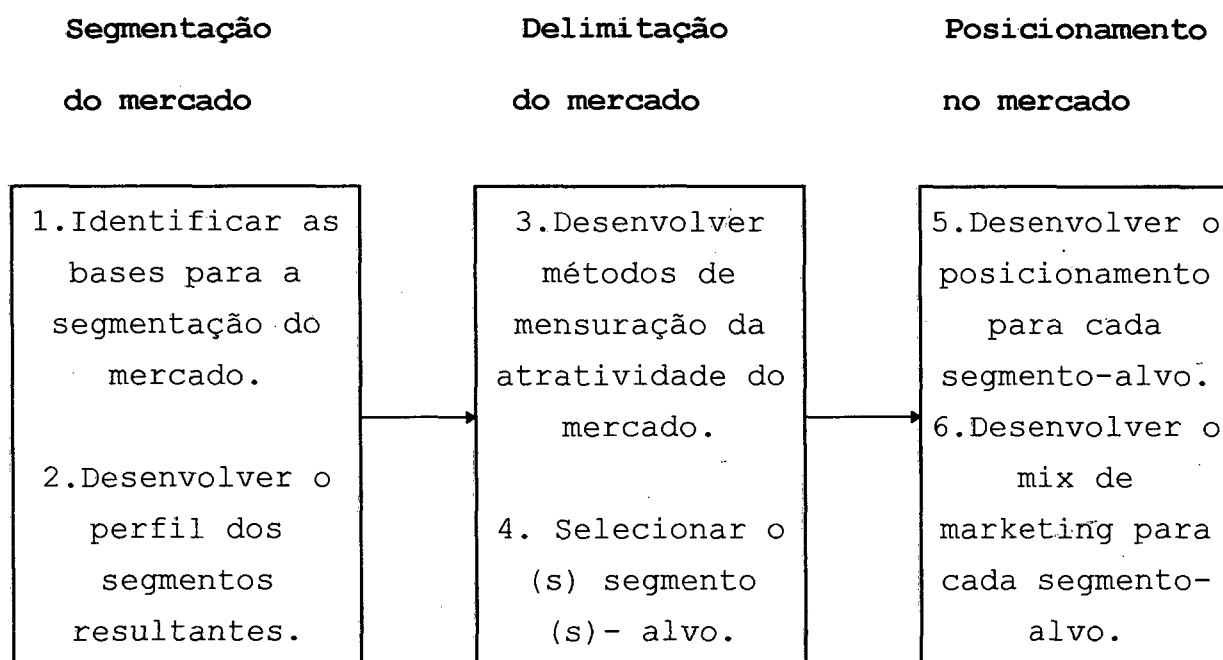


Fig. 3 - Passos na segmentação e seleção de mercado-alvo e no posicionamento de um produto ou serviço.

Fonte: Kotler e Armstrong, 1993.

O processo decisório que irá definir o posicionamento pressupõe o conhecimento de alguns elementos. Devem-se identificar, inicialmente, as dimensões ou atributos utilizados pelos clientes na avaliação dos programas de marketing das instituições concorrentes no mercado. Com base nessas dimensões ou atributos, identifica-se, na avaliação dos clientes, seu grau de importância, a posição relativa da

instituição frente a seus concorrentes e o processo decisório de serviços em si.

Stewart (1991), em estudo realizado para testar a prática da aplicação de marketing na educação superior, percebeu a relevância da percepção do estudante como meio para a definição de marketing, uma vez que indicam as mudanças na sociedade.

É importante salientar que o que se está posicionando é a oferta completa do produto ou serviço, e não apenas a propaganda e sua avaliação psicológica, como sugerem Ries e Trout (1981). O interesse deve recair sobre a avaliação do conjunto completo de utilidades oferecidas: atributos como a qualidade do produto, imagem, serviços, distribuição e preço. Antes de se formularem estratégias de posicionamento há que se entender como os clientes avaliam as ofertas, do ponto de vista da multiplicidade de seus atributos, e como eles escolhem entre produtos ou serviços competitivos.

Do ponto de vista evolutivo e histórico do pensamento estratégico de marketing, o posicionamento reflete claramente o estágio do que Kotler (1988) chama de marketing direcionado. A evolução do ambiente competitivo tem levado as organizações a descobrirem que as estratégias de marketing de massa ou de variedade de produtos podem tornar-se inadequadas na atualidade. Mercados de massa estão se diluindo em centenas de mini-mercados caracterizados por uma variedade de perfis e diversidade de interesses, em termos de produtos, serviços e de canais de

distribuição. As organizações veêm-se, assim, compelidas a adotar o marketing direcionado como forma de identificar melhor as oportunidades de mercado e de desenvolver compostos de marketing mais ajustados a cada segmento, concentrando seus esforços nos clientes que elas apresentem melhores condições de atender.

O marketing direcionado pressupõe, como etapa inicial, o desenvolvimento do processo de segmentação (posicionamento de mercado, segundo Dimingo (1988)), culminando com a estratégia de posicionamento (posicionamento psicológico, segundo ainda Dimingo). A última fase da estratégia global de marketing direcionado é, portanto, o posicionamento estratégico, que encerra duas etapas: o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico. Na primeira etapa, a organização estabelece a posição desejável sob condições reais de seu ambiente competitivo; na segunda, define a forma de comunicação dessa posição para o mercado.

Contrariamente ao que propõem o marketing massivo e o de variedade de produtos e serviços, o marketing direcionado envolve a escolha de bases de segmentação, a identificação de segmentos de mercado e a seleção de segmentos como alvo da ação estratégica. O desenvolvimento de produtos/serviços e de programas de marketing é específico para cada segmento. Um caso extremo de marketing direcionado é o marketing individualizado, onde cada cliente é visto como um mercado em potencial, refletindo desejos e necessidades únicos.

Frases de efeito, logotipos bonitos, grandes promessas, não são suficientes para formar imagem e vender serviços a clientes que têm suas próprias razões para comprar. Um cliente que venha a adquirir um produto com base em algum benefício associado ao produto, mas não oferecido realmente, só cometerá esse erro uma vez.

Para Dimingo (1988), o posicionamento estratégico de mercado fundamenta-se no empenho da organização em oferecer ao mercado escolhido o produto ou o serviço, de forma mais eficiente e eficaz do que a concorrência. Vence o mais competitivo. Ou seja, cada organização deve diferenciar sua oferta criando um pacote único de vantagens competitivas que apelem para um grupo substancial dentro do segmento.

2.4 - Marketing Competitivo

Dentro deste contexto, ainda devem ser levadas em conta as estratégias de Marketing Competitivo, de Líder de Mercado, Desafiante de Mercado, Seguidor de Mercado e de Nichos de Mercado, que ampliam e complementam as estratégias básicas de marketing.

De acordo com o conceito de marketing, as organizações obtêm sucesso projetando ofertas que satisfaçam melhor as necessidades do consumidor-alvo do que as ofertas de seus concorrentes. Assim, as estratégias de marketing devem considerar não apenas as necessidades dos consumidores-alvo, mas também as estratégias dos concorrentes. Para Kotler (1994),

o primeiro passo é a análise do concorrente, o processo de identificar concorrentes-chaves: analisar seus objetivos, forças, fraquezas, estratégias e padrões de reação; e selecionar quais concorrentes atacar e quais evitar. O segundo passo é o desenvolvimento de estratégias competitivas que posicionem fortemente a organização contra seus concorrentes e que lhe dêem a maior vantagem competitiva possível.

Para planejar estratégias efetivas de marketing competitivo, a organização precisa descobrir tudo que for possível sobre seus concorrentes. Ela deve constantemente comparar seus produtos, preços, canais de distribuição e promoções com os de seus concorrentes mais próximos. Desta forma, a organização pode encontrar áreas de vantagem e desvantagem competitiva em potencial. E pode lançar ataques mais precisos contra seus concorrentes, bem como preparar defesas mais fortes.

Mas o que as empresas precisam saber sobre seus concorrentes? Segundo Kotler (1994), precisam saber:

Quem são nossos concorrentes?

Quais são seus objetivos?

Quais são suas estratégias?

Quais são suas forças e fraquezas?

Quais são seus padrões de reação?

As principais etapas estratégicas na análise dos concorrentes são mostradas na Figura 4.

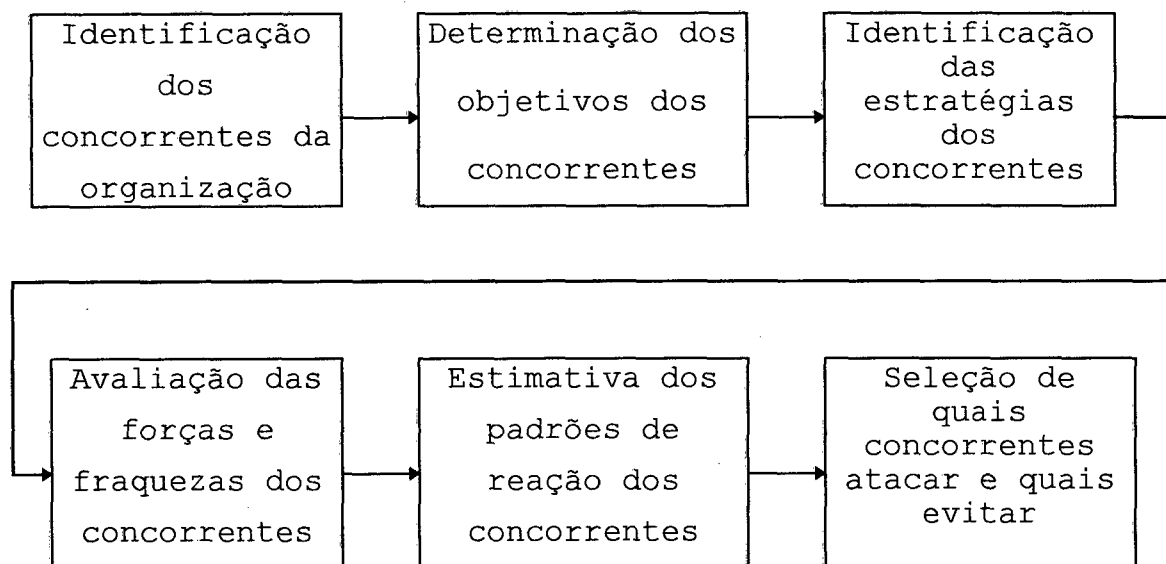


Fig. 4 - Etapas estratégicas na análise dos concorrentes

Fonte: Kotler, 1994.

Tendo identificado e avaliado os principais concorrentes, a organização deve desenvolver amplas estratégias de marketing competitivo que melhor posicionem sua oferta nas mentes dos consumidores contra as de seus concorrentes - estratégias que dêem à organização ou a seu produto/serviço a vantagem competitiva mais forte possível. Mas quais estratégias de marketing amplas a organização pode utilizar? Quais são melhores para uma organização em particular, ou para as diferentes divisões e produtos/serviços da organização?

Kotler apud Strozier (1989) predice que, a competição entre as universidades será maior entre a elite de escolas que adotarem estratégias de marketing.

Não há estratégia que sirva para todas as organizações. Cada organização deve determinar qual estratégia é mais coerente com sua posição no setor e seus objetivos, oportunidades e recursos. Mesmo dentro de uma organização, diferentes estratégias podem ser necessárias para diferentes negócios ou produtos.

Kotler e Armstrong (1993), adotam a seguinte classificação para as posições competitivas, baseadas no papel que a organização desempenha no mercado-alvo: a) de liderança, b) de desafio, c) de seguidora, ou d) de ocupante de nicho. Suponhamos que um setor contenha as organizações mostradas na Figura 5. Quarenta por cento do mercado estão nas mãos do líder de mercado, a organização com a maior participação de mercado. Outros 30% estão nas mãos de um desafiante de mercado, uma organização que está lutando para aumentar sua participação. Outros 20% estão nas mãos de um seguidor de mercado, outra organização que deseja manter sua participação sem provocar distúrbios. Os restantes 10% estão nas mãos das organizações ocupantes de nichos de mercado, organizações que atendem pequenos segmentos que não estão sendo perseguidos pelas outras organizações.

Líder de Mercado 40%	Desafiante de mercado 30%	Seguidor de mercado 20%	Nichos de mercado 10%
-------------------------	---------------------------------	-------------------------------	--------------------------------

Fig. 5 - Estrutura hipotética de mercado.

Fonte: Kotler e Armstrong, 1993.

a) Líder de Mercado: A maioria dos setores tem um reconhecido líder de mercado, uma organização com a maior participação de mercado. Ela geralmente lidera as outras organizações em termos de alterações de preços, introdução de novos produtos, cobertura de distribuição e gastos com promoção. O líder pode ou não ser admirado ou respeitado, mas as outras organizações admitem seu domínio. O Líder é um ponto focal para os concorrentes, uma organização a se desafiar, imitar ou evitar.

A vida de uma organização-líder não é fácil. Ela deve manter uma constante vigília. Outras organizações estão sempre desafiando suas forças e sondando suas fraquezas. O líder de mercado pode facilmente deixar passar uma mudança no mercado e cair para segundo ou terceiro lugar. Uma inovação de produto pode surgir e prejudicar o líder. Ou a organização líder pode se tornar lenta e acomodada perdendo terreno para rivais mais ágeis.

As organizações-líderes desejam continuar em primeiro lugar. Isto exige estratégias em três frentes, segundo Kotler e Armstrong (1993). Primeiro, a organização deve descobrir formas de expandir a demanda total. Em geral, o líder de mercado deve procurar novos usuários, novos usos e maior uso para seus produtos ou serviços. Segundo, ela deve proteger sua atual participação de mercado através de eficientes ações defensivas e ofensivas. O líder deve evitar ou reparar fraquezas que proporcionem oportunidades para seus concorrentes. Deve manter custos

baixo e preços alinhados. Mas a melhor defesa é um bom ataque, e a melhor resposta é uma contínua inovação. Terceiro, a organização pode tentar expandir ainda mais sua participação de mercado, mesmo que o tamanho do mercado permaneça constante. Maiores participações tendem a produzir maiores lucros quando os custos unitários caem com o aumento da participação de mercado, ou quando a organização oferece um serviço de qualidade superior e cobra um alto preço que cobre amplamente o custo de oferecer esse nível de qualidade.

b) Desafio de Mercado: Algumas vezes, as organizações que ocupam o segundo lugar, terceiro ou um lugar mais baixo em um setor são bastante grandes. Estas organizações podem adotar uma das duas estratégias competitivas. Elas podem atacar o líder e outros concorrentes em uma luta agressiva por uma maior participação de mercado (desafiantes de mercado). Ou podem acompanhar os concorrentes e não perturbar o mercado (seguidores de mercado).

Segundo Porter (1985) o desafiante pode atacar o líder de mercado, uma estratégia de alto risco mas com grande potencial de ganho que faz sentido caso o líder não esteja atendendo o mercado adequadamente. Para obter sucesso neste ataque, a organização deve ter alguma vantagem competitiva sustentável sobre o líder - uma vantagem de custo que possa levar a redução de preços, ou a capacidade de oferecer maior valor por um preço superior. Ao atacar o líder, um desafiante deve também encontrar uma maneira de minimizar a reação deste. De outro modo, seus ganhos terão curta duração.

O desafiante pode evitar o líder e atacar organizações de seu próprio porte, ou organizações de menor porte. Muitas destas organizações estarão em situação de carência financeira, não atendendo bem seus consumidores. Assim, de acordo com Kotler (1994) o objetivo estratégico do desafiante depende de qual concorrente ele escolher atacar. Se a organização perseguir o líder do mercado, seu objetivo pode ser arrancar dele uma certa participação de mercado, ou assumir a liderança do mercado. O ponto importante continua sendo: a organização deve escolher cuidadosamente seus oponentes e ter um objetivo claramente definido e possível de ser atingido.

c) Seguidor de Mercado: Nem todas as organizações desafiam o líder do mercado. O líder nunca aceita facilmente o esforço para atrair seus consumidores. Se o atrativo do desafiante são preços mais baixos, melhores serviços, ou aspectos adicionais do produto, o líder pode rapidamente igualar estas ofertas para dispersar o ataque. Ele provavelmente tem maior poder de resistência em um confronto. Uma luta difícil pode deixar ambas as organizações enfraquecidas. Assim, o desafiante deve pensar duas vezes antes de atacar. Portanto, muitas organizações preferem seguir o líder, ao invés de atacá-lo.

De acordo com Porter (1985) isto não equivale a dizer que os seguidores de mercado não possuem estratégias. Um seguidor de mercado deve saber como manter seus consumidores atuais e como conquistar um número razoável de novos

consumidores. Cada seguidor tenta introduzir vantagens distintas em seu mercado-alvo - localização, serviços, financiamento. O seguidor é um dos principais alvos de ataque dos desafiadores. Portanto, deve manter baixos seus custos e alta a qualidade de seus produtos e serviços. Deve também penetrar em novos mercados à medida que eles se abrem. Seguir não é o mesmo que estar passivo ou existir como uma cópia do líder. O seguidor deve definir um caminho de crescimento, mas que não gere retaliação competitiva.

Conforme Kotler (1994), os seguidores de mercado se dividem em três tipos principais. O clonador copia o melhor possível os produtos, distribuição, propaganda e outras iniciativas de marketing do líder. O clonador não cria nada - ele simplesmente tenta viver dos investimentos do líder do mercado. O imitador copia algumas coisas de líder, mas mantém alguma diferenciação em termos de propaganda, preços e outros fatores. O líder não se incomoda com o imitador enquanto este não o ataca agressivamente. O imitador pode até ajudar o líder a evitar acusações de monopólio. Finalmente, o adaptador se baseia nos produtos e programas de marketing do líder, frequentemente melhorando-os. O adaptador pode escolher vender para diferentes mercados para evitar confrontação direta com o líder. Mas muitas vezes o adaptador se torna um futuro desafiador, após adaptar e melhorar os produtos desenvolvidos.

d) Nichos de Mercado: Quase toda organização inclui divisões que se especializam em atender nichos do mercado. Ao invés de perseguir todos ou mesmo grandes segmentos do mercado, estas divisões visam a segmentos dentro de segmentos, ou nichos. O fundamental é que organizações com baixas participações no mercado total podem ser altamente lucrativas por meio de uma estratégia de nicho.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), a principal razão por que os nichos são lucrativos, é que a empresa de nicho de mercado acaba por conhecer tão bem o grupo de consumidores-alvo, que atende suas necessidades melhor do que as demais empresas que casualmente vendam para aquele nicho. Como resultado, a empresa de nicho pode cobrar um preço com uma margem substancialmente mais elevada sobre seus custos devido ao valor adicional que proporciona. Enquanto a empresa que pratica o marketing de massa consegue elevado volume, a empresa de nicho atinge elevadas margens.

O importante é que o nicho é de pouco interesse para os grandes concorrentes. E a organização pode desenvolver as habilidades e a boa vontade dos consumidores, necessárias para se defender do ataque de qualquer grande concorrente à medida que o nicho cresce e se torna mais atrativo.

A idéia central da estratégia de nichos é a especialização. A organização deve se especializar em termos de mercado, consumidor, produto ou composto de marketing.

Para Kotler e Armstrong (1993) a estratégia de nicho apresenta o grande risco de que o nicho de mercado possa esgotar-se ou ser atacado. Esta é a razão pela qual muitas organizações praticam a estratégia de nichos múltiplos. Desenvolvendo dois ou mais nichos, a organização aumenta suas chances de sobrevivência. Até mesmo algumas grandes organizações preferem uma estratégia de múltiplos nichos, para atender ao mercado inteiro.

No marketing competitivo, uma organização para ser bem-sucedida, deve fazer um trabalho melhor do que seus concorrentes na tentativa de satisfazer os clientes-alvo. Portanto, de acordo com Kotler (1994) as estratégias de marketing devem se adaptar às necessidades desses clientes e também às estratégias dos concorrentes. Baseada em seu tamanho e posição no mercado, a organização deve encontrar a estratégia capaz de garantir as maiores vantagens competitivas possíveis.

2.5 - Marketing Global

Atualmente, as organizações não podem mais dar atenção apenas a seus mercados domésticos, não importando o quanto ele seja grande. Muitos setores são de abrangência global. Para Keegan (1989) uma organização global é aquela que, operando em mais de um país, ganha vantagens em P&D, produção, marketing e vantagens financeiras, em seus custos e reputação, que não estão disponíveis para concorrentes puramente domésticos.

A organização global vê o mundo como um único mercado. Ela minimiza a importância de fronteiras nacionais e produz, compra produtos e serviços, levanta capital e vende em qualquer lugar onde puder fazer um bom trabalho.

Devido ao fato de as organizações em todo o mundo estarem se globalizando com grande rapidez, as organizações domésticas voltadas para setores globais devem agir. Isto não significa que organizações de pequeno e médio portes devam operar em vários países para obter sucesso. Conforme Keegan (1989) estas organizações podem praticar uma estratégia de nichos globais.

Outra estratégia de entrada em mercado estrangeiro é a Joint Venture - associar-se a organizações estrangeiras para produzir ou vender produtos e serviços. A Joint Venture difere da exportação, já que a organização se une a um sócio para vender ou fazer seu marketing no exterior. Difere do investimento direto no sentido de que a associação é formada com alguém no país estrangeiro. Existem quatro tipos de Joint Venture, conforme Kotler (1994): Licenciamento, Contrato de Fabricação/Serviços, Contrato de Administração e Propriedade Conjunta.

2.6 - Portfólio Acadêmico

Conforme Kotler e Fox (1985), as Instituições educacionais geralmente têm muitos programas e desejos, mas com recursos limitados não podem sustentar tudo, elas devem escolher quais programas receberão ênfase e quais podem necessitar ser desnivelados para baixo ou retirados.

Tomar decisões sobre os melhores programas atuais constitui uma estratégia de portfólio acadêmico. Como um investidor reve seus portfolios de investimento, a escola ou outra instituição educacional também deve avaliar seus programas de tempo em tempo. Durante décadas de expansão, muitas instituições americanas adicionaram cursos e programas. Com o esmagamento financeiro dos anos 70, muitos enfrentavam a escolha de cortar as beiradas ou de identificar os programas mais fortes para terem total suporte enquanto retiravam fundos de programas fracos. Isto pode ser um processo excessivamente doloroso, mas realidades econômicas, sugerem que cada instituição focalize suas finanças e outros recursos em programas que adiante sua missão, construa força institucional, e encontre as necessidades de identificar o mercado-alvo. A ferramenta de portfólio acadêmico, incorpora cada uma das três dimensões.

Segundo Kotler e Fox (1985), a Universidade de Michigan usa os seguintes critérios para eliminar programas:

- Qualidade: o programa é de qualidade e ação apropriada para a missão da escola ou universidade?

- Recursos necessários: O programa considerado é custoso em relação a outras necessidades educacionais e do programa da escola e do college?

- Economia de custos: O programa pode ser menos dispendioso ou combinado com outras unidades para alinhá-lo como parte e missão da escola ? ou pode ser transferido?

- Serviços: O programa tem um serviço significativo e valioso para outras unidades na universidade?

Desta forma, a maioria dos métodos/padrão de análise de portfólio avalia as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) em duas dimensões importantes: a atratividade do mercado das UENs e a força da posição destas no mercado. Um dos métodos mais conhecidos de planejamento desses portfólios são aqueles desenvolvidos pelo Boston Consulting Group.

Usando o enfoque do Boston Consulting Group (BCG), uma organização classifica todas as suas UENs de acordo com a matriz de crescimento-participação mostrada na figura 6. No eixo vertical, a taxa de crescimento do mercado proporciona uma medida da atratividade do mercado. No eixo horizontal, a participação relativa do mercado serve como medida da penetração da organização no mercado. Dividindo a matriz participação-crescimento como indicado, pode-se distinguir quatro tipos de UENs.

- Estrelas: São negócios ou serviços de alto crescimento e alta participação. Estes necessitam, com frequência, de elevados investimentos para financiar seu rápido crescimento. Eventualmente, seu crescimento vai desacelerar e eles se transformarão em vacas leiteiras.

- Vacas leiteiras: São negócios ou serviços de crescimento lento e alta participação. Essas UENs já estabelecidas e bem-sucedidas necessitam de menos investimentos para manterem sua participação no mercado. Assim, geram receitas significativas e constantes, que a organização usa para pagar suas contas e para sustentar outras UENs que necessitam de investimentos.

- Oportunidades: São unidades de negócios de pequenas parcelas de mercado e alto índice de crescimento. Elas necessitam de um alto volume de recursos para manter a parcela que detêm do mercado, e mais ainda para aumentá-la. A administração tem que pensar muito sobre quais oportunidades deveria transformar em estrelas e quais deveriam ser descartadas.

- Abacaxis: São negócios ou serviços de crescimento lento e pequena participação de mercado. Esses produtos podem gerar dinheiro suficiente para se

manterem, mas não são promissores como grandes fontes de recursos.

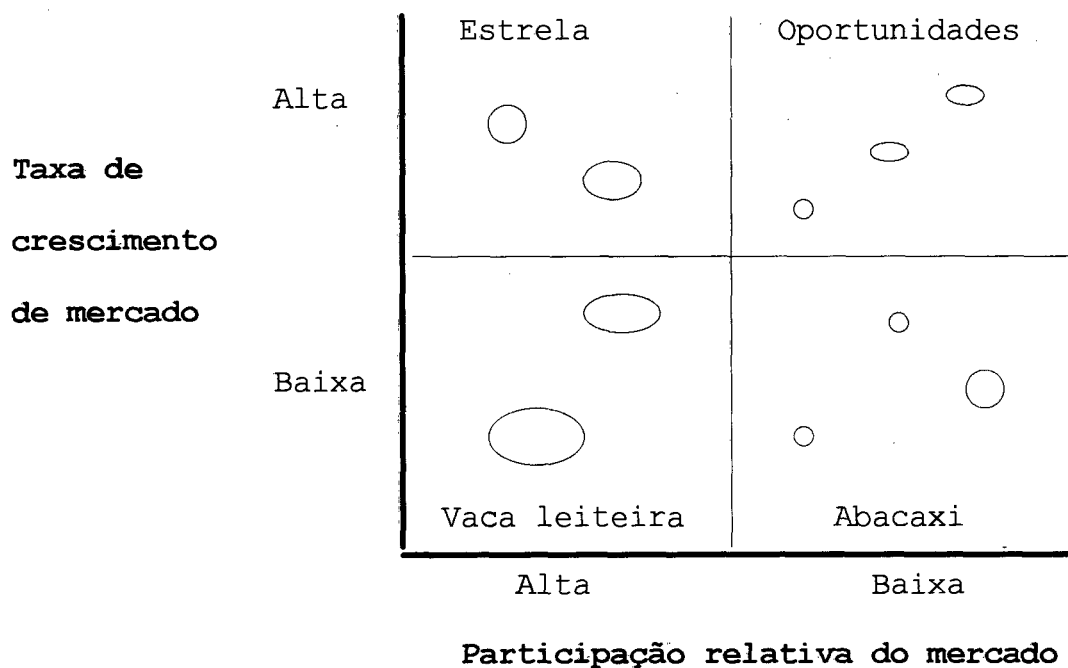


Fig. 6 - Matriz de crescimento-participação (BCG)

Fonte: Kotler e Armstrong, 1993.

Os dez círculos na matriz de crescimento-participação representam as dez UENs correntes na organização. A organização tem duas estrelas, duas vacas leiteiras, três oportunidades e três abacaxis. As áreas dos círculos são proporcionais às receitas das UENs. Essa organização está numa situação regular. Felizmente, ela tem duas vacas leiteiras de bom tamanho, cujos lucros ajudam a financiar suas oportunidades, estrelas e abacaxis. A organização deveria adotar uma ação decisiva em relação aos abacaxis e às oportunidades. O quadro poderia ser pior, se a

empresa não tivesse estrelas ou tivesse abacaxis demais, ou apenas uma vaca leiteira fraca.

Uma vez que tenha classificado suas UENs, a organização deve determinar que papel cada uma irá representar no futuro. Para cada UEN pode ser adotada uma das quatro estratégias que se seguem, conforme Kotler e Armstrong (1993). A empresa pode investir mais na unidade de negócios, para aumentar sua participação de mercado. Ou ela pode investir apenas o suficiente para manter a participação de mercado da UEN no nível atual. Ela pode aproveitar o máximo da UEN, "ordenhando" seu fluxo de dinheiro de curto prazo, sem se preocupar com o efeito a longo prazo. Por fim, a empresa pode abandonar a UEN, mediante sua venda ou eliminação, e utilizar seus recursos em outra UEN.

Com o passar do tempo, as UENs mudam de posição na matriz de crescimento-participação. Cada UEN tem um ciclo de vida. Muitas UENs começam como oportunidades e mudam para a categoria de estrelas, se são bem-sucedidas. Mais tarde, tornam-se vacas leiteiras, à medida que o crescimento do mercado diminui. Por fim, morrem ou transformam-se em abacaxis, já no fim de seu ciclo de vida. A organização precisa acrescentar produtos e unidades continuamente à sua estrutura para conseguir que alguns deles se tornem estrelas e, eventualmente, vacas leiteiras, para ajudar a financiar outras UENs.

Conforme Kotler e Armstrong (1993) este tipo de análise pode ajudar a administração a compreender a situação geral da organização, a perceber a contribuição de cada negócio ou serviço, a destinar recursos para seus negócios e a orientar a organização para um futuro sucesso.

2.7 - Desenvolvimento de Estratégias de Crescimento

Além de avaliar os negócios correntes, projetar o portfólio de negócios envolve o esforço de encontrar negócios e serviços que a organização universitária deve levar em consideração para o futuro. Um recurso útil para identificar oportunidades de crescimento, segundo Kotler (1994), é a matriz de crescimento produto/mercado. Esta matriz é mostrada na Figura 7.

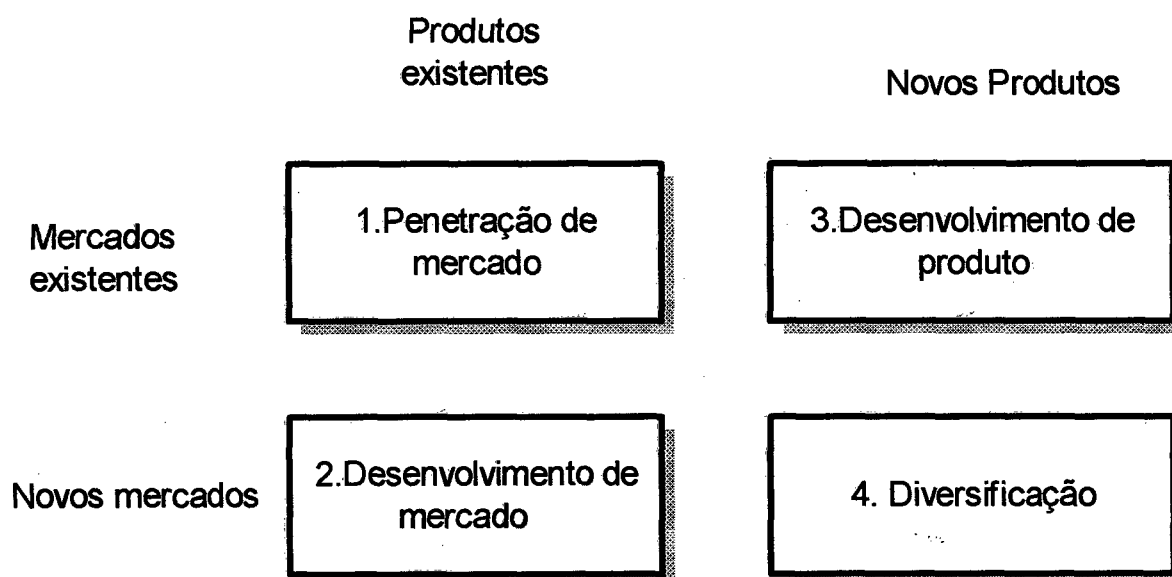


Fig. 7 - Oportunidade de mercado identificada por meio da matriz de crescimento produto/mercado.

Fonte: Kotler, 1994.

- Penetração de mercado: A organização procura o crescimento pelo aumento de sua participação no mercado, pela consideração de seus mercados e produtos atuais.

- Desenvolvimento de mercado: A organização procura o crescimento, levando seus produtos atuais a novos mercados.

- Desenvolvimento de produto: A organização procura o crescimento por intermédio do desenvolvimento de produtos aprimorados e novos para seus mercados atuais.

- Diversificação: A organização procura o crescimento pela penetração em novos mercados, com novos produtos.

2.8 - Ciclo de Vida do Produto

O conceito de ciclo de vida do produto - CVP é útil aos profissionais de marketing para descrever o comportamento dos produtos e dos mercados. Mas utilizar esse conceito para desenvolver uma estratégia de marketing, requer cuidados, porque a estratégia é tanto a causa como o resultado do ciclo de vida do produto. A posição atual do produto no CVP sugere as melhores estratégias de marketing e as estratégias resultantes afetam o desempenho do produto em estágios posteriores do seu ciclo de vida. Contudo, quando utilizado com cuidado, o conceito de CVP pode auxiliar no desenvolvimento de boas estratégias de marketing para os diferentes estágios do ciclo de vida do produto.

O ciclo de vida do produto é marcado por quatro estágios distintos. Introdução, crescimento, maturidade e declínio. Nem todos os produtos seguem este ciclo. Alguns produtos são introduzidos e decaem rapidamente. Outros permanecem no estágio de maturidade por um longo tempo. Alguns

entram no estágio de declínio e são reciclados para o estágio de crescimento por meio de intensa promoção e reposicionamento.

Conforme Kotler e Armstrong (1993), as estratégias para cada um dos estágios podem ser:

a) Estágio de Introdução: Uma organização pode adotar várias estratégias de marketing para introduzir um novo produto. Ela pode definir um nível alto ou baixo para cada variável de marketing, tal como preço, promoção, distribuição e qualidade do produto. Considerando apenas preço e promoção, por exemplo, a organização pode lançar o novo produto com um preço elevado e baixos gastos com promoção. Os preços elevados ajudam a recuperar o máximo possível do lucro bruto por unidade, enquanto os baixos gastos com promoção reduzem os gastos totais de marketing. Essa estratégia faz sentido quando o mercado tem um tamanho limitado, a maioria dos consumidores/clientes no mercado conhece o produto, está disposta a pagar um preço elevado, e há pouca concorrência potencial com possibilidade de reação imediata.

Por outro lado, a organização pode introduzir seu novo produto com um preço reduzido e altos gastos com promoção. Essa estratégia promete conseguir a penetração mais rápida possível no mercado e a maior participação. Ela faz sentido sob as seguintes condições: o mercado é grande; os compradores em potencial são sensíveis a preços e desconhecem o produto; a concorrência em potencial é grande; e os custos de fabricação

por unidade para a organização se reduzem com a escala da produção e a acúmulo de experiência de fabricação.

Uma empresa, especialmente uma pioneira de mercado, deve escolher cuidadosamente sua estratégia de lançamento. Ela deve compreender que a estratégia inicial é apenas o primeiro passo de um plano de marketing maior para todo o ciclo de vida do produto. Se a pioneira escolher sua estratégia de lançamento de forma a obter o máximo de vendas no início, ela estará sacrificando o retorno a longo prazo em nome do ganho a curto prazo. À medida que a pioneira passa pelos posteriores estágios do ciclo de vida do produto, ela terá continuamente de formular novos preços, promoções e outras estratégias de marketing. Ela tem melhores chances de construir e manter a liderança do mercado se trabalhar corretamente desde o princípio.

b) Estágio de Crescimento: Se o novo produto satisfizer o mercado, ele passará para o estágio de crescimento, no qual as vendas começarão a aumentar rapidamente. Atraídos pela oportunidade de lucro, novos concorrentes entrarão no mercado.

A organização utiliza várias estratégias para sustentar o rápido crescimento do mercado pelo máximo de tempo possível. Ela melhora a qualidade do produto e acrescenta novos aspectos e modelos. Ela penetra em novos segmentos de mercado e novos canais de distribuição. Ela altera o propósito de parte de sua propaganda, da criação do conhecimento sobre o produto

para a criação de convicção e compra do produto e reduz seus preços no momento correto para atrair os compradores.

Investindo muitos recursos com a melhoria do produto, promoção e distribuição, a organização pode conquistar uma posição dominante.

c) Estágio de Maturidade: Em algum momento, o crescimento das vendas de um produto irá desacelerar e o produto entrará em um estágio de maturidade.

Nesse estágio, a organização pode utilizar três estratégias: modificar seus mercados, produtos e o composto de marketing.

- Modificação do mercado - A organização procura novos usuários e segmentos de mercado, ou ela pode desejar reposicionar a marca para apelar para um segmento maior ou de crescimento mais acelerado.

- Modificação do produto- A organização pode alterar as características do produto - tais como qualidade, aspectos ou estilo- para atrair novos usuários e criar maior utilização. Uma estratégia de melhoria de qualidade visa aumentar o desempenho do produto: sua durabilidade, confiabilidade, eficiência. Esta estratégia é eficiente quando a qualidade pode ser melhorada, quando os compradores acreditam nestas melhorias e quando um número suficiente de compradores deseja uma qualidade mais alta. Uma estratégia de melhoria de aspectos acrescenta novos aspectos que aumentam a utilidade do

produto, sua segurança ou conveniência. Uma estratégia de melhoria de estilo tem como objetivo aumentar a atratividade do produto.

- Modificação do composto de marketing- A organização pode tentar melhorar suas vendas alterando um ou mais elementos do mix de marketing. Os preços podem ser reduzidos para atrair novos usuários e compradores dos concorrentes. Uma nova e melhor campanha de propaganda pode ser lançada. Promoções de vendas agressivas (acordos de compra, descontos, prêmios, competições) podem ser utilizadas. A organização também pode utilizar canais de distribuição maiores. Finalmente, a organização pode oferecer serviços novos ou melhorados para os clientes.

d) Estágio de Declínio: As vendas podem declinar por muitas razões, inclusive avanços tecnológicos, mudanças nos gostos dos consumidores e aumento da concorrência. À medida que as vendas e os lucros declinam, algumas organizações retiram-se do mercado. Aquelas que permanecem podem reduzir o número de suas ofertas de produtos. Elas podem abandonar os pequenos segmentos do mercado e os canais marginais de comércio. Elas podem cortar o orçamento de promoções e reduzir ainda mais seus preços. A tarefa da organização durante esse estágio é identificar o produto em declínio e decidir se ele deve ser mantido, podado ou retirado de linha.

Lamb e Cravens (1987) afirmam que, quando uma universidade implementa procedimentos formais para reduzir ou desativar programas improdutivos, deve começar pesquisando as

ofertas mais significantes, os novos programas que tem chance de sucesso, e a própria posição da universidade, no futuro. Estes procedimentos são, no entanto, uma parte das estratégias de marketing. Estas estratégias envolvem: identificação dos candidatos potenciais para o recrutamento; a adequação de cada programa de ensino ao segmento de mercado; o planejamento da implantação e da operacionalização do programa de marketing. Outras estratégias alternativas são também possíveis de adoção.

2.9 - Desenvolvimento de Novo Produto ou Serviço

Conforme Kotler e Armstrong (1993), a definição da estratégia de marketing para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, consiste em três partes. A primeira parte descreve o mercado-alvo, a posição planejada para o produto/serviço e as vendas, participação no mercado e objetivos de lucro para os primeiros cinco anos. A segunda parte da estratégia de marketing define o preço planejado para o produto, sua distribuição e o orçamento de marketing para o primeiro ano. A terceira parte da estratégia descreve o planejamento de vendas a longo prazo, os objetivos de lucro e a estratégia do composto de marketing.

Para estimar as vendas, a organização deve estudar a história de vendas de produtos similares e fazer pesquisas de opinião. Ela deve estimar as vendas mínimas e máximas e determinar o nível de risco. Após preparar a previsão de vendas, a organização pode estimar os custos e lucros esperados

para o produto. Os custos são estimados pelos departamentos de P & D, de produção, de contabilidade e de finanças. Os custos planejados de marketing são incluídos na análise. Em seguida, a organização utiliza os dados das vendas e custos para analisar a atratividade financeira do novo produto ou serviço.

A análise de negócios envolve uma revisão das estimativas de vendas, custos e projeções de lucros para descobrir se elas satisfazem os objetivos iniciais. Se este for o caso, o produto pode passar para o estágio de desenvolvimento.

A etapa do desenvolvimento de produto, exige um grande acréscimo no investimento, e irá demonstrar se a idéia do produto pode ser transformada em um produto funcional.

Outra estratégia é o teste de mercado, que permite à organização testar todo o seu programa de marketing - sua estratégia de posicionamento, propaganda, distribuição, preço, marca e níveis de orçamento. Os resultados do teste de mercado podem ser utilizados para obter previsões mais seguras de vendas e lucros. Assim, um bom teste de mercado pode proporcionar uma grande variedade de informações sobre o potencial sucesso do produto e do programa de marketing, para se tomar uma decisão final sobre o lançamento do novo produto e passar ao estágio da comercialização - a introdução do novo produto ou serviço no mercado.

Klayton (1993), refere-se ao uso da pesquisa de mercado para determinar segmentos potenciais ao ensino superior e para subsidiar novos programas de estudo que incluem produtos ou serviços educacionais. Cinco etapas utilizadas na pesquisa de mercado são discutidas, neste estudo.

Armstrong (1995) realça que a pesquisa de mercado é fonte de conhecimento para a educação superior, sendo que os administradores devem descobrir e avaliar suas técnicas e princípios para subsidiar a prática da própria gestão da instituição e dos programas de ensino. Entretanto, com relação a aplicação de pesquisa de mercado na educação superior do Reino Unido, existem indícios de que esta não está sendo, realmente, utilizada.

A idéia de produto parece ser intuitiva. Sempre que se usa tal expressão, vem logo o pensamento em termos de objetos físicos. No conceito de marketing ampliado, no entanto, se utiliza o termo "produto" para abranger qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para a devida atenção, aquisição ou consumo. Assim, podem ser considerados produtos:

- bens ou objetos físicos;
- serviços;
- organizações;
- local (lugares);
- idéias. (Kotler, 1972).

Sob este ponto de vista, pode-se depreender, numa análise superficial, que a Universidade pode ter como produtos: serviços, pessoas e idéias.

A relação de serviços que uma universidade oferecem vão desde o ensino (ou educação ou instrução), pesquisas, extensão à comunidade (serviços de saúde, através dos hospitais universitários, assistência agrícola, veterinária, judiciária, eventos culturais, dentre outros), até bolsas de estudo, que em uma reportagem da Revista Exame destaca como uma típica atividade de marketing:

..."a PUC de Belo Horizonte resolveu vender bolsas de estudo. Isso mesmo - vender. Elas podem ser compradas à vista ou em dez prestações por empresas ou pessoas e têm o prazo de validade de vinte anos. Custam 480 OTN e podem ser dadas como brinde. A única exigência feita pela universidade é a de que a pessoa que vier a utilizar a bolsa passe normalmente em seu vestibular. O investimento é dedutível do imposto de renda." (Exame, 1988).

Sob esta mesma ótica, as pessoas também podem ser consideradas como produtos de uma universidade. Neste caso, se enquadram os alunos formados, que são absorvidos pelo mercado de trabalho, e o seu próprio corpo docente que é procurado por diversas empresas ou organizações para o exercício de cargos administrativos, serviços de consultoria, realização de pesquisas especializadas nas mais diversas áreas. É na universidade, em última análise, que se concentra o maior

número de cientistas e pensadores dos mais variados campos do conhecimento.

Dentre as referências encontradas para embasar as considerações a respeito do produto de uma universidade, destacam-se as da Revista Expansão, que entrevistava, em 1972, o então Reitor da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Prof. Zeferino Vaz, que afirmava que "a universidade é uma empresa produtora de cultura". Segundo ele, no caso das empresas produtoras de bens ou serviços, a corrente de pensamento criadora é "centrifuga", ou seja do centro para a periferia, enquanto para uma universidade, o caminho é inverso, isto é, a corrente de pensamento é centrípeta". (Expansão, 1972).

Uma reportagem publicada em outra edição de mesma revista mostra um educador preocupado em conseguir uma organização afinada com as necessidades do mercado. Neste caso, foi definido como sendo o seu produto, o ensino. (Expansão, 1973).

Outra manifestação encontrada reforça a mesma definição:

"As faculdades deveriam ter a preocupação de ser como as empresas. A medida que o produto delas é o ensino, deveriam preocupar-se com a qualificação dos alunos." (Auler, 1986).

Kotler (1984), por sua vez, considera como sendo o produto educacional a instrução formal ou educação. Ainda

ressalta que o destino de muitas "indústrias educacionais" que se orientam para o produto, em vez do mercado, é o de eventualmente perderem clientes para outros fornecedores, cujos produtos sejam mais adequados às necessidades e desejos em evolução.

De acordo com Smith (1984) no que se refere ao planejamento e ao desenvolvimento do "produto educacional", é necessário, antes de executar tais atividades, que se estabeleça um equilíbrio ou balanceamento entre as ilimitadas possibilidades de surgimento de novas idéias e as restrições impostas pelos públicos apoiadores, reguladores, internos e agentes, bem como pelos métodos de operação e equipamentos já existentes.

Já o planejamento de distribuição nas universidades deve iniciar com uma precisa definição do nível de qualidade dos serviços que irão oferecer. A localização, instalação e qualidade do corpo docente devem se adequar ao nível de ensino proporcionado pela instituição.

Geralmente, a universidade distribui seu produto principal - a instrução formal - através de "campus" universitários, de "campus" avançados, de distritos geo-educacionais, de faculdades ou de cursos.

No entanto, Kotler (1984), alerta as instituições educacionais quanto às novas maneiras de utilizar intermediários auxiliares, com o propósito de levar seus produtos aos consumidores finais, afirmando que poucas

universidades têm sido imaginativas nesse particular. Na verdade não existem fortes razões para que o fornecimento de instrução seja confinado à sala de aula. Segundo este autor, "algumas universidades oferecem cursos de correspondência que proporcionam ao estudante a possibilidade de fazer seu estudo em casa, sem horário estabelecido. Outras universidades têm colocado seus produtos em canais de televisão, pois que os mesmos têm ampla penetração em residências ou em salas de aula especiais, através da cidade ou do estado, ampliando assim, o tamanho da audiência para qualquer conferencista". (Kotler, 1984).

2.10 - Preço

Determinar um preço ou planejar uma orientação de preço começa com a decisão dos objetivos que a instituição quer alcançar. Para Kotler e Fox (1985), preço não é somente um componente do composto de marketing que influencia a escolha dos consumidores. Estudantes estão interessados no programa da instituição, na qualidade, nas características como a localização e na comunicação da e sobre a instituição. Muitos estudantes pagarão mais por uma educação de alta qualidade. Se a instituição é atrativa e convenientemente localizada, isto pode exceder algumas diferenças de preço. Uma instituição que é bem conhecida e bem respeitada comandará mais atenção e atrai mais alunos do que aquela que é mantida bem em segredo. Entendendo como os consumidores percebem o preço, a instituição

educacional pode antecipar como os consumidores provavelmente responderão. Desta forma, a instituição deve esforçar-se para criar valores para os consumidores, pela integração dos quatro elementos do composto de marketing e não somente focalizar no preço.

Depois de a instituição ter definido seus objetivos de preço, ela pode considerar a estratégia apropriada de preço. Conforme Kotler e Fox (1985), as estratégias de preço tendem ser orientadas para: a) o custo, b) a demanda, c) a competição, ou ainda refletir uma combinação dessas abordagens.

a) Preço orientado para o custo: Refere-se a determinação de preços com base nos custos, ou custo marginal ou custo total incluindo despesas operacionais. O preço orientado para o custo é popular para situações onde custos são relativamente fáceis de serem determinados. Se um programa similar tem custos similares. Preço orientado para o custo é geralmente considerado justo para ambos, consumidores e instituições.

A popularidade do preço orientado para o custo reside na sua simplicidade administrativa, harmonia competitiva e perceptível justiça.

Em contraste com essa simplicidade, o preço baseado no custo pode ser excessivamente difícil de aplicar em componentes de um programa educacional. Primeiro, o custo é determinado depois das matrículas, baseado na atual despesa.

Segundo, a instituição deve decidir se, e como incluir o custo de instrução ou o custo de educação, como bibliotecas e computadores. Terceiro, os custos podem ser influenciados por como os departamentos distribuem os recursos ou pelos níveis de demanda, visto que os custos são geralmente fixados como custos por semestre ou por crédito de disciplina.

Ao invés de calcular os custos instrucionais numa base por curso, a instituição pode calcular o custo médio para todos os cursos ou para departamentos, especializações, ou algumas outras categorias. Em qualquer situação, instituições não lucrativas raramente passam o custo total da instrução para os estudantes, então eles estão concentrados em recuperação parcial de custo, não em recuperação total de custo.

b) Preço orientado para a demanda: Determina o preço baseado no nível de demanda ao invés de custos. A premissa do preço baseado na demanda é que o preço deve refletir o valor percebido das ofertas na mente do consumidor. Uma forma de preço orientado para a demanda envolve cobrança de diferentes preços por um programa ou serviço particular. Esta prática é chamada discriminação de preço ou preço diferencial.

Preço diferencial funciona somente quando certas condições são respeitadas. O mercado estudantil deve ser segmentado por categoria, e cada segmento deve demonstrar diferente intensidade de demanda. Por exemplo, preço diferencial iria fracassar se estudantes matutinos e vespertinos decidissem assistir aulas à noite desejando uma taxa

inferior. Também, deverá haver pouca chance que instituições competidoras possam atrair o segmento que paga mais com um programa ou serviço de preço inferior.

O preço diferencial pode sugerir que algumas pessoas ou grupos estão sendo tratados injustamente, mas isto não é geralmente o caso. A forma mais comum de preço diferencial é a concessão de bolsas de estudo baseada nas necessidades financeiras. A função da bolsa de estudo é tornar possível estudantes terem serviços educacionais que eles de outra forma não teriam condições.

Quando todos os cursos e áreas de estudo custam o mesmo, preço não é um fator na escolha do estudante. Se um programa de alta demanda são avaliados significativamente mais caros que outros, estudantes sensíveis ao preço podem tomar decisões curriculares e de carreira baseados nas diferenças do custo das taxas.

c) Preço orientado para a competição: Quando uma instituição determina seus preços principalmente na base da qual os competidores estão cobrando, seu método de determinar preço pode ser descrito como orientado para a competição. Ela pode escolher: 1) cobrar o mesmo que o competidor; 2) cobrar um preço mais alto; 3) cobrar um preço menor. A característica diferenciadora é que a instituição não mantém uma rígida relação entre seu preço e seus próprios custos ou demanda. Isto é, seus custos ou demanda podem mudar, mas ela mantém sua posição de preço em relação aos seus competidores, de modo inverso, a mesma instituição mudará seus preços quando

competidores mudarem os seus, mesmo se seus próprios custos ou demandas não tenham mudado.

Visto que, consumidores geralmente usam preço como um indicador de qualidade, uma instituição pode conscientemente determinar seu nível de mensalidade para estabelecer sua posição em relação a outra instituição. Por exemplo, uma instituição que quer ser vista como comparável a outra instituição, pode determinar sua mensalidade ao nível da instituição que se deseje comparar.

Para Kotler (1984) sendo a universidade brasileira uma instituição de poucos recursos financeiros, a instrução formal, principalmente das universidades públicas, não é "produzida" e "vendida" a consumidores a um preço capaz de cobrir seus custos. Mesmo nas instituições privadas as contribuições feitas pelos usuários são insuficientes, com raras exceções, dependendo de uma significativa arrecadação dos cofres públicos e eventuais doações particulares. Nos Estados Unidos, as anuidades cobrem apenas cerca de 26% do custo total do ensino superior particular.

O composto do preço para uma universidade é formado fundamentalmente, por:

- taxa de matrícula;
- anuidades ou semestralidades ou mensalidades, (universidades particulares);

- inscrições diversas (vestibulares, concursos, seminários, congressos, cursos extracurriculares, etc);
- outras taxas, como de expedição de diplomas, de fornecimento de documentos diversos;
- aluguéis de equipamentos e/ou instalações físicas;
- receita de serviços diversos (consultoria).

É oportuno observar que as universidades públicas certamente não esperam encontrar um preço que cubra seus custos. O objetivo de determinar seus preços é recuperar uma quantia "razoável" de seus custos operacionais, visto que a maior parte de seus recursos financeiros provém dos cofres públicos.

O ideal, na fixação dos preços na universidade, é que estes fossem baseados nos custos, na demanda e na concorrência, mas isto criaria uma série de problemas de ordem social, mormente na instituição pública, que tem o caráter de "gratuita".

O preço apresenta, portanto, várias limitações no seu controle por parte das instituições universitárias, mas nem por isso deve ser relegado a segundo plano, já que ele entra na composição dos recursos financeiros que são fundamentais para a sua existência. Kotler (1984), alerta para o fato de que essas instituições não vêm dando a mesma atenção que a maioria das organizações empresariais para o desenvolvimento e administração de seus recursos financeiros. Ele afirma que as principais fontes de apoio financeiro estão moderando suas contribuições, num momento em que o custo para instruir está

crescendo rapidamente. Uma instituição educacional deve certificar-se de que nenhuma fonte potencial de recursos será desprezada, e que todas as fontes contribuidoras estejam produzindo o máximo possível, o que pressupõe certas habilidades e compreensões. O levantamento de fundos pode ser encarado como um problema de marketing.

Huber (1992), afirma que há paralelo entre a administração de uma universidade e a de empresas, principalmente, no que se refere a preços. Para o autor, as universidades devem adotar princípios de marketing para praticar políticas de preços e implementar a análise de custo-benefício para melhor definição destas políticas.

Para Phillips e Metzler (1991), na área competitiva de captação de fundos para o ensino superior, as universidades continuamente necessitam inovar e promover-se para garantir o sucesso deste empreendimento. Os autores afirmam que, para captação de fundos, é preciso constante relacionamento entre a educação superior e a sociedade, para produzir oportunidades potenciais.

Mears (1992), defende que a adoção de marketing é importante para incrementar as doações para o ensino superior. Neste particular, destaca que a segmentação de mercado é base para o desenvolvimento de programas específicos na captação de doações.

2.11 - Distribuição

Distribuição, entendida por Kotler e Fox (1994) como o terceiro principal componente do composto de marketing, é o processo pelo qual uma instituição torna seus programas e serviços disponíveis e acessíveis a seus mercados-alvo. Uma vez que os serviços educacionais, geralmente, não podem ser "estocados", as instituições precisam considerar como torná-los tanto convenientes como praticáveis em termos de localização e programação.

Para planejar um sistema de distribuição, entrega ou disseminação eficiente, uma instituição deve, primeiro, decidir qual nível de conveniência pode e deve oferecer a seu mercado-alvo. Frequentemente, uma escola não pode fornecer o nível máximo de conveniência ao consumidor - serviço totalmente personalizado - e as instalações atuais podem estar atendendo muito mal a suas necessidades. Então, ela deve considerar abrir instalações adicionais e/ou usar canais alternativos para atender a seus mercados. Também, deve considerar o uso de intermediários para fornecer serviços e, assim, auxiliar a tarefa de distribuição.

Desta forma, devem ser considerados estudos para dimensionar a "zona de atração" da Instituição de Ensino Superior -IES, pela consideração dos transportes - ferrovias, metrô, via expressas; padrões de fluxo de circulação; itinerários dos veículos de transportes coletivos e a densidade

populacional da região. Também o uso de "canais de distribuição" não convencionais como o video-texto, ensino a distância, intensivo, tele-conferências, equipamentos de vídeo, entre outros, devem ser rigorosamente analisados na concepção e desenvolvimento de "novos produtos" plenamente compatíveis com esses meios de comunicação de ensino. (Kotler e Fox, 1994).

Tornar os programas disponíveis e acessíveis também envolve mais do que localizações convenientes ou sistemas de entrega inovadores. Ao contrário dos produtos físicos, que podem ser comprados e usados na conveniência do comprador, frequentemente, os serviços educacionais exigem que o fornecedor (professor) e o consumidor (aluno) coordenem suas atividades, de modo que possam estar disponíveis no mesmo local e tempo. Muitos alunos potenciais não podem frequentar aulas no horário tradicional e algumas faculdades estão começando a adaptar-se às restrições de tempo dos mesmos. Cursos noturnos estão amplamente disponíveis e algumas faculdades os oferecem tarde da noite e mesmo de madrugada para acomodar aqueles que trabalham em turnos diferentes. Outras escolas oferecem aulas nas primeiras horas da manhã para atender pessoas que trabalham em horário especial. Outras instituições oferecem cursos nos fins de semana ou na hora do almoço. Estes exemplos demonstram como as instituições educacionais podem modificar localizações e programações para atender seus objetivos de distribuição, evitando ociosidade na capacidade dos edifícios e equipamentos escolares.

2.12 - Promoção e Marketing Institucional

O programa total de comunicação de marketing de uma organização - chamado "mix de promoção" - consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal, que a organização utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing. Estas quatro principais ferramentas promocionais, são definidas abaixo de acordo com Kotler e Armstrong (1993):

"Propaganda; qualquer forma paga de apresentação impessoal para promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.

Promoção de venda; incentivos de curto prazo com o fim de encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço.

Relações Públicas; desenvolvimento de boas relações com os vários públicos da organização pela obtenção de publicidade favorável, bem como a construção de uma "imagem corporativa" e o manuseio ou afastamento de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis.

Venda Pessoal; apresentação oral em uma conversação com um ou mais compradores em potencial, com o propósito de fazer vendas." (Kotler e Armstrong, 1993).

Dentro destas categorias existem estratégias específicas, tais como apresentação de vendas, displays de

ponto-de-compra, propaganda especializada, shows comerciais, feiras, demonstrações, catálogos, literatura, notícias na imprensa, posters, competições, prêmios, cupons e cartões de troca.

Gerrie (1986) enfatiza que, no Reino Unido, as instituições de ensino superior como a Imperial College tem adotado em seus canais de comunicação, o video institucional para enfatizar a universidade para estudantes potenciais e seus pais. Já a London Business School criou uma gráfica de tempo integral para produzir maior agilidade e realce no material institucional, como parte do processo de comunicação aos estudantes.

Gunnerson (1986), relata que, em função de mudanças demograficas, companhias de marketing, principalmente na California, tem incluído canais de comunicação, como rádio, revistas e mala direta, no intuito de recrutar estudantes entre as minorias étnicas, especialmente as de origem espanholas.

Segundo Strozier (1989), a partir de 1970, a educação superior nos Estados Unidos, registrou um relativo declínio e um aumento nos custos. As organizações desta área procuraram novas direções para os programas academicos e a adoção de promoção de marketing para atrair estudantes. O esforço de marketing envolveu nos canais de comunicação, video tapes sobre a campus e suas facilidades, promoção de literatura e publicidade em revistas de prestígio.

Hall (1995), relata a experiência da De Montfort University, no Reino Unido, que investiu 750.000 libras em programa anual de marketing, e que, no momento, está convencida de que o novo comercial de televisão é o canal de comunicação mais efetivo, em termos de custo/efetividade, para ilustrar que a De Montfort University prepara os estudantes para sobreviver na selva urbana.

Para Kitchen (1991), a pesquisa realizada no Reino Unido sobre as atividades de relações públicas, mostrou que as audiências massificadas estão evoluindo para audiências desmassificadas e se constituindo em pequenos segmentos e que, a receptividade desta audiência está afetada pela proliferação de veículos de mídia e pelo desenvolvimento da tecnologia. Neste cenário, as organizações universitárias estão utilizando as Relações Públicas como suporte aos métodos tradicionais de comunicação de marketing e na comunicação empresarial.

Portanto, embora o "mix de promoção" seja a atividade primária de comunicação da organização, todo o composto de marketing - promoção e produto, preço e praça - deve ser coordenado de forma a obter-se o maior impacto de comunicação.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), o comunicador de marketing deve tomar as seguintes decisões estratégicas: 1) identificar o público-alvo; 2) determinar os objetivos da comunicação; 3) planejar a mensagem; 4) escolher o meio através

do qual enviar a mensagem (canais de comunicação); 5) selecionar a fonte da mensagem; e 6) coletar o feed-back.

1 - **Identificação do Público-Alvo:** Um comunicador deve começar com uma clara idéia de seu público-alvo em mente. Este deve se constituir de compradores potenciais dos produtos da organização, usuários atuais e influenciadores. Pode ser composto de indivíduos, grupos, públicos particulares, ou o público geral. "O público-alvo será fortemente afetado pelas decisões do comunicador sobre o que será dito, como será dito, onde será dito e quem irá dizê-lo." (Kotler e Armstrong, 1993).

2 - **Determinação dos objetivos da Comunicação:** Uma vez que o mercado-alvo tenha sido definido, o comunicador de marketing deve decidir qual resposta o público deseja. É claro que, na maioria dos casos, a resposta final é a compra. Mas a compra é o resultado de um longo processo de tomada de decisão do consumidor. O comunicador de marketing necessita saber em qual estado o público-alvo agora se encontra e para qual ele deve ser transportado. "A audiência-alvo pode estar em qualquer um dos seis estados de prontidão do comprador - consciência, conhecimento, simpatia, preferência, convicção ou compra." (Kotler e Armstrong, 1993).

3 - **Planejamento da Mensagem:** Tendo definido a resposta desejada por parte do público, o comunicador passa então a desenvolver uma mensagem eficaz. Em termos ideais, a mensagem deveria atrair Atenção, manter Interesse, suscitar

Desejo e induzir à Ação (conhecido como modelo AIDA). Na prática, poucas mensagens levam o consumidor a percorrer todo o caminho da consciência à compra, mas a estrutura AIDA sugere as qualidades desejáveis de uma boa mensagem. "Ao elaborar a mensagem, o comunicador de marketing deve resolver três problemas: o que dizer (conteúdo da mensagem), como dizê-lo logicamente (estrutura da mensagem) e como dizê-lo simbolicamente (forma da mensagem)." (Kotler e Armstrong, 1993).

4 - Seleção de Canais de Comunicação: Existem dois amplos tipos de canais de comunicação - pessoais e impessoais. Nos canais de comunicação pessoal, duas ou mais pessoas se comunicam diretamente entre si. "Elas podem se comunicar face-a-face, pessoa para o público, por telefone ou mesmo pelo correio. Os canais de comunicação pessoal são eficientes porque permitem apelo e feedback diretos." (Kotler e Armstrong, 1993).

As organizações podem adotar várias estratégias para colocar os canais de comunicação pessoal em funcionamento. Elas podem devotar esforços extras à venda de seus produtos para pessoas ou empresas bem conhecidas, que podem, por sua vez, influenciar outras a comprar. Elas podem criar líderes de opinião - pessoas cujas opiniões são procuradas por outras. Finalmente, a organização pode trabalhar para administrar as comunicações verbais descobrindo o que os consumidores estão dizendo a outras pessoas, tomando ações apropriadas para satisfazer os consumidores e corrigir problemas e auxiliando os consumidores a procurarem informações sobre a organização e

seus produtos. Este último canal, conhecido como influência boca-a-boca, tem considerável efeito em muitas áreas de produtos e serviços.

Já os canais de comunicação impessoal são o meio que transmite mensagens sem contato ou interação pessoal. Eles incluem a mídia, atmosferas e eventos. A principal mídia é composta pela imprensa (jornais, revistas, mala direta), a mídia eletrônica (rádio, televisão) e a mídia visual (outdoors, cartazes, posters). As atmosferas são ambientes projetados que criam ou reforçam as inclinações do comprador em favor de um produto. Eventos são ocorrências projetadas para comunicar mensagens para o público-alvo. Os departamentos de relações públicas providenciam entrevistas coletivas para a imprensa, grandes inaugurações, turnês públicas e outros eventos para se comunicarem com públicos específicos.

5 - Seleção da Fonte da Mensagem: O impacto da mensagem sobre o público-alvo também é afetado pela maneira como o público vê o emissor. Mensagens transmitidas através de fontes com alto grau de credibilidade são mais persuasivas.

Os três fatores que conferem credibilidade a uma fonte são especialização, confiabilidade e simpatia. "Especialização é o grau em que o comunicador parece ter a autoridade necessária para apoiar o anúncio. Cientistas e professores são altamente cotados em termos de especialização em suas respectivas áreas. Confiabilidade está relacionada a quão objetiva e honesta a fonte aparenta ser. Simpatia é o quão

atrativa a fonte é para o público; as pessoas gostam de fontes que são bem humoradas, sinceras e naturais. A fonte que recebe maior credibilidade é uma pessoal com elevada avaliação em todos os três fatores." (Kotler e Armstrong, 1993).

6 - **Coleta do Feedback:** Após enviar a mensagem, o comunicador deve descobrir seu efeito no público-alvo. Isto envolve descobrir se o público recebeu a mensagem, quantas vezes ele a viu, de quais pontos ele se lembra, como ele se sentiu a respeito da mensagem e suas atitudes presentes e passadas acerca do produto e da organização. O comunicador também deve mensurar o comportamento resultante da mensagem - quantas pessoas compraram um produto, falaram com outros a respeito dele ou visitaram a organização.

Em termos de Instituições de Ensino Superior - IES, as universidades "possuem grandes responsabilidades de comunicação" (Kotler, 1984). No entanto, não é dada muita ênfase a esta variável no Brasil, embora praticamente todas as universidades tenham uma área de assessoria de imprensa.

Ao decidir pela utilização de quaisquer dos instrumentos de promoção, a instituição deverá desenvolver os objetivos da comunicação, o orçamento disponível, a mensagem e de que forma ou que veículo será utilizado. No Brasil, a propaganda parece ser o

instrumento que tem merecido maior atenção dos responsáveis pelas IES.

Outro instrumento fundamental a se considerar no composto promocional das universidades, lembrado por Martins (1986), é o conjunto dos corpos docente e discente e ex-alunos. Os maiores promotores e relações públicas das instituições educacionais parecem ser esses elementos, em função de suas identificações com as mesmas. Surpreendentemente, tais "veículos" são quase totalmente esquecidos dos planos promocionais das instituições.

Desta forma deve ser considerado sempre, os principais públicos que circundam uma Instituição de Ensino Superior. De acordo com Martins (1986), os principais públicos de uma universidade, são classificados em sete tipos: apoiadores, fornecedores, reguladores, internos, agentes, clientes e públicos em geral.

O Quadro 1, especifica os principais públicos de uma universidade no Brasil, segundo a classificação acima, relacionando as suas respectivas funções.

Para Kotler (1984) o relacionamento dos públicos se dá não somente com a organização, mas também entre si. Um público específico pode ter forte influência sobre as atitudes e comportamentos de outros

públicos no que tange à organização. No caso de uma universidade em que os alunos estejam bastante satisfeitos, o entusiasmo deles será transmitido a outras pessoas que poderão tornar-se estudantes em potencial e contribuirá para o fortalecimento do corpo docente, que sentirá que seus ensinamentos são eficazes. Deste modo, a satisfação sentida pelos estudantes influenciará as atitudes e o comportamento de outros públicos da universidade. Da mesma forma, a insatisfação de um público específico poderá afetar de forma negativa as atitudes de outros públicos.

Sob o ponto de vista da organização, tem especial relevância o relacionamento com os públicos mais importantes, de modo a produzir satisfação entre eles. É tarefa da organização considerar os benefícios a serem oferecidos a cada um de seus públicos mais importantes, em troca dos valiosos recursos e apoio.

Conforme Kotler (1984) no momento em que uma organização começa a pensar seriamente em se dedicar à busca do apoio de um público, estará considerando tal público como um mercado, um grupo ao qual tentará oferecer benefícios em troca de valiosos recursos.

Quadro 1 - Principais públicos de uma universidade

Principais Públicos	Funções
APOIADORES: Fundações, Governos, Empresas, Associações.	Provedores, fornecem recursos financeiros e tecnológicos.
FORNECEDORES; Fundações, Empresas, Governos.	Fornecem materiais, máquinas, equipamentos e serviços.
REGULADORES: Ministério da Educação, Conselho Federal de Educação, Conselhos Estaduais de Educação e Legislativos Municipais.	Impõem regras de conduta e determinam as condições legais para funcionamento.
INTERNOS: Pessoal administrativo, corpos docente e discente.	Participam do processo de ensino-aprendizagem.
AGENTES: Mídia de massa, Orientadores Educacionais do segundo grau, Professores.	Distribuem os produtos ou serviços aos públicos consumidores.
CLIENTES: Estudantes em perspectiva (segundo grau), estudantes atuais (matriculados) e empresas (por empregarem os egressos da universidade)	Utilizam-se dos produtos e/ou serviços educacionais oferecidos.
GERAL: População local, pais e familiares dos estudantes, concorrentes.	Mantêm interesses no funcionamento e nos resultados da universidade.

Fonte: Martins, 1986.

Para Kotler e Armstrong (1993) além destas estratégias, deve ainda ser considerado o marketing institucional, que consiste em atividades empreendidas para criar, manter ou alterar as atitudes e comportamento do público-alvo para com uma organização. Tanto organizações com fins lucrativos quanto as demais praticam o marketing institucional. Empresas de negócios patrocinam relações públicas ou campanhas de propaganda corporativa para "polir" suas imagens. Organizações sem fins lucrativos, tais como igrejas, universidades, instituições de caridade, museus e grupos artísticos fazem o marketing de suas organizações com o objetivo de levantar fundos e atrair membros ou patronos. O marketing institucional exige o conhecimento da imagem atual da organização e o desenvolvimento de uma estratégia de marketing para melhorá-la.

De acordo com Kotler e Armstrong (1993), o primeiro no passo no conhecimento da imagem é realizar uma pesquisa sobre a imagem atual da organização. A maneira como um indivíduo ou grupo vê uma organização é chamada imagem institucional. Diferentes pessoas podem ter diferentes imagens da mesma organização. A organização pode ficar satisfeita com sua imagem pública ou pode descobrir que tem sérios problemas com esta imagem.

Em seguida, a organização deve decidir qual imagem deseja ter e pode alcançar. Agora a organização deve

desenvolver uma estratégia de marketing para alterar sua imagem atual no sentido da imagem desejada.

Conforme Kotler e Armstrong (1993), a propaganda de imagem corporativa é uma das principais estratégias à disposição das organizações para fazerem seu marketing para os vários públicos. "Elas podem utilizar a propaganda de imagem corporativa para construir ou manter uma imagem favorável durante muitos anos. Ou podem utilizá-la para combater efeitos que poderiam prejudicar sua imagem."

Para Fisher (1986) tal estratégia de marketing institucional somente pode funcionar se a organização realmente se adequar à imagem projetada. Nenhum volume de propaganda e de relações públicas pode enganar o público por muito tempo se a realidade não se igualar à imagem.

2.13 - Força de Vendas

Também a Estratégia da Força de Vendas é outro ponto a considerar, visto que toda organização concorre com outras para obter clientes. Desta forma, uma organização pode utilizar vários métodos de venda para entrar em contato com os clientes. Todavia, ela deve basear sua estratégia em uma compreensão do processo de compra do cliente.

Para Kotler e Armstrong (1993) uma vez que a organização tenha decidido adotar um dado método de vendas, ela pode utilizar uma força de venda própria ou contratada. "Uma

força de vendas própria (ou da organização) é constituída por funcionários, em regime de trabalho de tempo integral ou parcial, que operam exclusivamente para a organização. Esta força de vendas inclui pessoal interno, que conduz negócios a partir de seus escritórios, por meio de telefonemas ou recebendo visitas de clientes em potencial, e pessoal de campo, que faz visitas aos clientes. Uma força de vendas contratada é composta de representantes comerciais, agentes de vendas ou vendedores autônomos que recebem uma comissão com base em suas vendas." (Kotler e Armstrong, 1993).

No caso das organizações universitárias, sendo sua força de vendas própria e se tratando de uma organização de serviços, requer mais do que apenas o tradicional marketing externo que utiliza os quatro Ps. Como mostrado na Figura 8, a estratégia da Força de Vendas para organização de serviços, requer o marketing interno e o marketing interativo como estratégias da Força de Vendas.

Para Kotler e Armstrong (1993) o Marketing Interno ou Endomarketing implica que a organização de serviços, deve treinar e motivar seus funcionários como um time para proporcionar satisfação ao cliente. Para que a organização possa fornecer uma qualidade consistente de serviços, todos os funcionários devem praticar uma orientação para o consumidor. Para estes autores, não é o bastante ter um departamento de marketing fazendo o marketing tradicional, enquanto o resto da organização segue seu próprio caminho. Os profissionais de

marketing também devem levar todos os demais membros da organização a praticarem marketing. De fato, o marketing interno deve preceder o marketing externo. Não faz sentido anunciar excelentes serviços antes que os funcionários da organização estejam prontos para proporcioná-los.

Marketing interativo implica que a qualidade de serviço percebida depende enormemente da qualidade da interação comprador-vendedor. No marketing de produtos, a qualidade do produto frequentemente depende pouco da maneira como o produto é obtido. Mas no caso do marketing de serviços, a qualidade do serviço depende tanto daquele que fornece o serviço quanto da qualidade do fornecimento, especialmente no caso de serviços educacionais. Conforme Kotler e Armstrong (1993) o consumidor julga a qualidade do serviço não apenas pela qualidade técnica, mas também pela qualidade funcional. Assim, os profissionais não podem pressupor que irão satisfazer o cliente simplesmente proporcionando bons serviços técnicos. Eles também devem dominar as habilidades ou funções do marketing interativo.

Assim, as estratégias de marketing de serviços exigem não apenas marketing externo, mas também marketing interno para motivar os funcionários e

marketing interativo para criar habilidades nos prestadores de serviços.

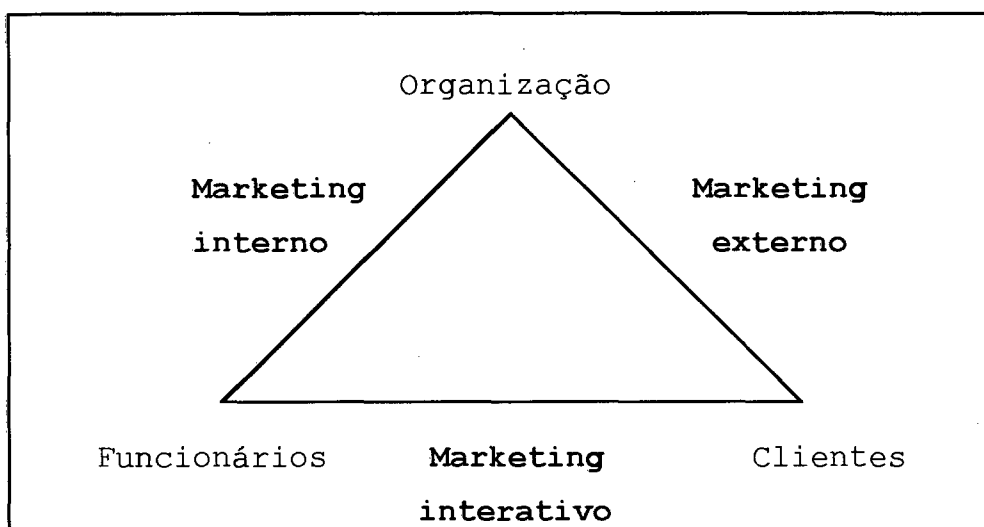


Fig. 8 - Estratégia da força de vendas para organização de serviços.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 1993.

O presente capítulo, de fundamentação teórico-empírica, serve de embasamento para a realização da pesquisa de campo, onde verifica-se a congruência na adoção das estratégias de marketing desenvolvidas nas universidades em estudo, com as especificadas na literatura da área de marketing.

3 - MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS

Neste capítulo, apresenta-se a revisão da literatura nacional sobre marketing em Instituições de Ensino Superior - IES. Os primeiros trabalhos acadêmicos, dedicados ao tema, são da década de oitenta.

Martins (1986), em sua tese de doutorado intitulada "As atividades de marketing nas Instituições de Ensino Superior", teve como objetivo identificar e caracterizar o estágio de intensidade e de aplicação das atividades de marketing educacional em IES. Para tanto, levantou a situação das atividades e das práticas de marketing em trinta e uma instituições, no Estado de São Paulo.

Um questionário estruturado, foi aplicado aos administradores das instituições escolhidas. Considerando-se a singularidade dos objetivos, não foi viável a utilização de instrumentos semelhantes já testados, que poderiam oferecer garantia de validade e precisão das medidas. Assim, a elaboração do questionário-entrevista foi baseada nos conceitos e princípios da administração de marketing, e no aproveitamento

das críticas e contribuições de profissionais das áreas de marketing e de ensino.

O autor chegou a resultados que demonstram um estágio de completa passividade quanto à orientação para o marketing. Segundo ele, nota-se pelas opiniões dos entrevistados, um elevado grau de conscientização da importância de um tratamento mais eficiente e eficaz das dimensões estratégicas e táticas do marketing, todavia, esses ideais ainda não foram concretizados por ações planejadas, devido basicamente ao desconhecimento da verdadeira extensão do marketing e à falta de pessoal especializado para a gerência e coordenação de suas atividades.

Assim, o esforço total de marketing de uma IES, compreende um razoável elenco de atividades desconhecidas pelos administradores escolares. Por outro lado, muitos institutos executam determinadas atividades de marketing, sem que seus responsáveis os tenham reconhecido como tais. Finalmente, o autor conclui que é importante depositar plena confiança em que a adoção do conceito de marketing pelas IES proporcionará excelentes resultados sociais, e em que, a médio prazo, surgirá organizações perceptivas, administrativamente modernas, dinâmicas, para o enfrentamento das ameaças e plenamente preparadas para o aproveitamento das oportunidades, enfim, uma Instituição de Ensino Superior totalmente integrada na sociedade.

Martins (1989) publicou o artigo "Adoção do marketing pelas Instituições de Ensino Superior", onde apresenta os conceitos sobre o marketing de Serviços Educacionais, a metodologia, os resultados e as conclusões da pesquisa realizada nas trinta e uma instituições da Grande São Paulo, que objetivou a identificação e caracterização da aplicação do marketing. Nota-se, porém, que em nenhum momento deste artigo, é feita referencia mais explicita sobre a origem da pesquisa, ou seja, de que se trata de tese de doutorado defendida na Universidade de São Paulo, em 1986, e anteriormente revisada neste tópico.

Avila (1990), em sua dissertação de mestrado denominada "O Papel do Marketing nas Universidades Brasileiras", fez um estudo prospectivo através do método "Delphi". Seu objetivo foi prever, que papel o marketing poderá exercer no futuro como um dos instrumentos de gestão das universidades brasileiras.

O estudo prospectivo, por convenção, foi do tipo intencional, não-probabilístico, como requerido pelo método "Delphi", constituído por todos os participantes que devolvessem o questionário preenchido.

Os resultados da pesquisa indicam que a prática do marketing ainda não foi tornada explicita nas universidades brasileiras, confirmado pela inexistência de um órgão administrativo de marketing nessas instituições. A ausência de explicitação na prática do marketing por parte das

universidades brasileiras, tanto públicas quanto particulares, pode ser originária do próprio desconhecimento da maioria de seus dirigentes sobre os aspectos teóricos elementares de marketing.

Conclui o autor que, uma visão das universidades sob a ótica do marketing, implica em uma mudança de mentalidade. Uma orientação da universidade para marketing significa transformá-la numa organização dinâmica, adequada a seu tempo e ao seu público-alvo, contribuindo para diminuir a distância entre a Universidade e a Sociedade.

Tanto Martins como Avila, comunicaram sua produção científica na reunião anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD, nos anos de 1988 e 1990, respectivamente.

Anterior a estes dois estudos, a literatura nacional registra o trabalho de Afonso (1984), a respeito do marketing no enriquecimento dos currículos e no desenvolvimento administrativo das instituições particulares do ensino superior. O objetivo foi o de alertar que independência política sem progresso científico, é uma utopia. Segundo o autor, não basta apenas formar profissionais em número suficiente, mas também formar profissionais que atendam às necessidades técnicas e científicas do mercado de trabalho e do desenvolvimento nacional. Assim como em qualquer organização empresarial bem sucedida, a diretoria de uma faculdade deve estar imbuida da filosofia de marketing, para que possa

desenvolver um composto de marketing que leve ao sucesso financeiro e educacional, capitalizando as oportunidades de seus mercados. Ora, tal filosofia parte da concepção de que o objetivo primordial do marketing deve ser a interpretação correta do ambiente externo da escola, para que se possa obter uma alocação proveitosa dos recursos.

Conforme Afonso, a filosofia de marketing pode ajudar o dirigente escolar a desenvolver um pensamento criador, sempre benéfico a uma instituição de ensino. O marketing concilia o ético e o moral com o desenvolvimento da técnica, da ciência e da economia. O marketing concilia a lucratividade da empresa com a satisfação do seu mercado e a responsabilidade social... O marketing é a própria essência da administração moderna.

Nota-se que, mais recentemente, Franco (1994) também teceu considerações a respeito de marketing educacional e da qualidade total em IES. Partindo da definição mais tradicional que se tem para marketing, a de "conquistar e manter clientes", o autor comenta que "no plano educacional, poderíamos rasteiramente imaginar que conquistar clientes representa preencher todas as vagas subsistentes nos cursos oferecidos pelas nossas instituições. Enquanto isto, manter clientes representaria conservar toda a clientela que optou pela nossa instituição educacional, sem evasão de qualquer natureza". (Franco, 1994). Ainda com relação ao assunto, o autor afirma que a distribuição das escolas de ensino superior,

no país, não tem seguido, rigorosamente, critérios relacionados com a demanda, exigindo maiores esforços de "conquista" entre as instituições de ensino superior. De outro ângulo, nem sempre a clientela está a buscar o que lhe estamos a oferecer. De igual maneira, não há como imaginar qualidade, numa instituição educacional, se não for qualidade total. Essas "áreas" passíveis de avaliação de uma instituição educativa estão intrinsecamente relacionadas com o projeto institucional da entidade que deseja praticar o marketing educacional e a qualidade total. Assim, pessoas, coisas, informações, metas e ideologia devem estar plenamente consideradas. Desta forma, para o autor, Qualidade Total e Marketing, não devem ser apenas um "programa" na instituição, mas uma apaixonada vocação para tudo fazer bem feito para a sua clientela e em função de seu compromisso social. Não é, portanto, obra de um "departamento" da Instituição, senão da Instituição como um todo.

As realizações de seminários especificamente voltados para o Marketing em IES, é fator a ser registrado como aumento do interesse por esta área. Em maio de 1994, na abertura do Segundo Seminário de Marketing Educacional, realizado em Águas de São Pedro, SP, foi considerado que o Ensino Superior está carente de marketing educacional. O Professor Gabriel Mário Rodrigues manifestou a preocupação com o conceito de marketing, que poderia ser interpretado comercialmente, e partiu para definição pela qual o Seminário pudesse se balisar: "Marketing é o conjunto de atividades que possibilitam as Instituições conquistar e manter clientes. Com

clientes a Instituição cresce e pode desempenhar sua função econômica e social".

Durante a realização do Seminário, foram apresentados diversos trabalhos, cabendo destaque para "O que as Universidades e Faculdades Americanas Fazem Para Conquistar e Manter Alunos", do Professor Paulo Ivan Vadas e para "As Estratégias de Marketing para uma Boa Imagem Universitária", do Professor Marcelo Campus de Almeida.

Vadas (1994), demonstrou que vários dos problemas das universidades americanas são similares aos problemas de nossas universidades, e que muitas das técnicas americanas utilizadas para conquistar e manter alunos, podem ser adaptadas as condições brasileiras, como por exemplo: programas que levassem o aluno a participar mais ativamente das atividades acadêmicas; uma visão mais sistêmica por parte das Direções das IESs, analisando melhor o relacionamento causa/efeito; melhor integração da IES com o setor educacional (integração vertical) e com outros setores da sociedade (integração horizontal); e a utilização de sistemas de averiguação da eficácia da implementação de programas através de controles, auditorias, dados estatísticos, acompanhamento dos processos, e feedback.

Em relação a conquista de alunos, Vadas enfatizou a importância das parcerias com as escolas de primeiro e segundo graus; os programas de visitas ao campus universitário; as associações de ex-alunos; a divulgação da imagem da Instituição; e as parcerias com as empresas no sentido de

garantir a canalização do aluno ao emprego. Em relação a manutenção de alunos, as Universidades e Faculdades americanas mantêm um alto nível de utilização de recursos didático-pedagógicos. Além disso, as atividades esportivas, sociais e culturais têm como objetivo principal manter o aluno participante da comunidade acadêmica e orgulhoso da mesma.

Almeida (1994), apresentou os programas que a Universidade Estácio de Sá, do Rio de Janeiro, está implementando na sua proposta de como conquistar e manter alunos. Almeida colocou claramente a necessidade da integração interna da IES como o ponto fundamental da capacidade de atuação da Instituição. Para isso, ele sugeriu a necessidade da IES determinar seus objetivos, treinar seus funcionários e orientar todos os participantes do sistema em como trabalhar participativamente, para elevar a qualidade dos produtos educacionais oferecidos e para melhorar as comunicações internas e externas.

Exemplificando o valor das estratégias de comunicação, o Professor Almeida apresentou um vídeo institucional sobre a Universidade Estácio de Sá no qual fica demonstrado como ela busca mostrar aos seus públicos uma imagem de qualidade e de credibilidade na sua atuação junto aos seus clientes.

A questão do atendimento foi abordada como um dos pontos principais da permanência dos alunos na IES particular. Almeida declarou que os funcionários e os professores são os

principais responsáveis pela boa imagem da Instituição. A interface entre alunos, funcionários e professores é o momento crítico do relacionamento entre a Instituição e seus clientes. Portanto, o atendimento bem feito promove uma boa imagem para a Instituição junto aos seus alunos.

Conforme pode ser percebido, os trabalhos nacionais discutem as estratégias de marketing de forma mais geral. Há carencia de estudos voltados para a abordagem das estratégias de marketing em Instituições de Ensino Superior, de forma mais específica.

Convém destacar que, relacionados aos estudos de marketing em IES, podem ser mencionados ainda os estudos acadêmicos de Silveira (1989), a nível de doutorado, e os de Melo (1981), Silva (1987), e de Amaral (1990), a nível de mestrado, que contemplam aspectos relativos ao marketing em Bibliotecas Universitárias.

Este capítulo complementa a base teórica-empírica, contribuindo também para subsidiar a pesquisa de campo, quanto aos dois últimos objetivos específicos de pesquisa.

4 - METODOLOGIA

Para a consecução dos objetivos propostos neste estudo e com base na fundamentação teórico-empírica, foram estabelecidas as perguntas de pesquisa, o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa, a definição de termos e a forma de coleta e tratamento dos dados, além de apontadas as limitações do estudo. Obedecendo à ordem proposta, em primeiro lugar foram definidas as perguntas de pesquisa, julgadas necessárias ao alcance dos objetivos.

4.1 - Perguntas de Pesquisa

a) Qual a caracterização dos administradores universitários, quanto a formação acadêmica, a educação continuada, o conhecimento e o interesse pelo marketing?

b) Quais as estratégias de marketing adotadas pelas universidades em estudo?

c) Qual a congruência entre as estratégias de marketing desenvolvidas nas universidades em estudo, e as especificadas na literatura da área de marketing?

4.2 - Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada como empírica, do tipo exploratória, que utiliza o método descritivo de estudo de caso. Segundo Ludke e André (1986), "os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda". Um grande número de pesquisas estão fundadas no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação. (Bruyne, 1982).

O estudo multicaso, tem uma perspectiva de corte transversal, na medida em que se pretende examinar a congruência na utilização de estratégias de marketing pelas universidades em estudo e o que está especificado na literatura da área de marketing.

4.3 - Universo da Pesquisa

Por se tratar de um estudo multicaso, foram escolhidas, de forma intencional, duas Universidades da região metropolitana de Porto Alegre-RS, que atuam em um mesmo contexto de mercado e são semelhantes quanto as variáveis tamanho, complexidade organizacional, e tecnologia, sendo a Universidade Luterana do Brasil - ULBRA e a Universidade do Vale, do Rio dos Sinos - UNISINOS.

A população em estudo compreende os Administradores Universitários da ULBRA e UNISINOS, definidos como sujeitos sociais que, no momento da pesquisa, ocupavam cargos de Pró-Reitores, Coordenadores e ou Assessores da Reitoria, e Diretores ou Pró-Diretores de Unidades das universidades pesquisadas.

4.4 - Definição de Termos

Para melhor compreensão do discurso, os termos adotados na pesquisa foram definidos, ao longo do texto.

4.5 - Coleta e Tratamento dos Dados

A presente pesquisa utiliza-se de procedimentos qualitativos, para obtenção e análise dos dados, caracterizando-se por ser essencialmente descritiva. Foram utilizados dados primários e secundários.

Os dados primários foram coletados por meio de 28 entrevistas estruturadas, sendo 12 entrevistas na ULBRA e 16 entrevistas na UNISINOS. A diferença no número de entrevistas se dá em função da própria estrutura organizacional de cada instituição. Houve plena interação entre entrevistador e entrevistados, evidenciando interesse pelo tema em ambas instituições. Cabe ressaltar que também foi realizada observação direta nas duas universidades, como forma de coleta de dados primários. A análise documental da missão e filosofia

institucional, de projetos, relatórios de atividades, jornais e revistas da instituição, bem como em material de divulgação institucional caracterizou a coleta de dados secundários.

4.6 - Limitações da Pesquisa

Apesar dos diversos cuidados tomados para que este estudo apresente resultados fidedignos, houveram naturais limitações que devem ser registradas.

Em primeiro lugar, é bom lembrar que a presente pesquisa utilizou-se do método de estudo de caso. Este método apresenta como característica o aprofundamento do estudo da questão de interesse, permitindo o conhecimento e a análise intensiva da relação estudada. Por outro lado, entretanto, impede que as conclusões obtidas sejam generalizadas para outros objetos de estudo.

Em segundo lugar, este trabalho está baseado na percepção dos respondentes quanto às estratégias de marketing. Sabendo-se que a percepção é subjetiva, as opiniões coletadas, no momento da pesquisa, podem não ser as mesmas em outro momento.

Por fim, os indicadores utilizados como estratégias de marketing não são exaustivos, o que limita a abrangência do assunto.

5 - DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo compreende a descrição, análise e interpretação dos resultados do estudo realizado em duas universidades da região metropolitana de Porto Alegre - RS.

Inicialmente, apresenta-se o histórico de cada universidade pesquisada, suas características e estrutura organizacional.

A seguir, apresenta-se de cada instituição pesquisada, as características dos administradores universitários, quanto à formação acadêmica, a educação continuada, o conhecimento e o interesse pelo marketing.

Em sequência, apresenta-se a adoção de estratégias de marketing de cada universidade, estabelecendo a congruência com as estratégias de marketing revisadas na literatura.

5.1 - Caracterização das Universidades Pesquisadas

A título de informação, apresenta-se um breve histórico sobre as universidades que constituem os casos de estudo.

5.1.1 - Universidade Luterana do Brasil - ULBRA

A Universidade Luterana do Brasil é uma instituição de ensino superior particular, confessional e comunitária, mantida pela Comunidade Evangélica Luterana São Paulo - CELSP. Formou-se em 1905, quando um grupo de famílias luteranas imigrantes da Europa estabeleceu-se em Canoas, distante 15 Km de Porto Alegre, Capital do Estado do Rio Grande do Sul. A criação de uma escola primária, em 1911, deu início ao Complexo Educacional ULBRA, ao qual se soma hoje o Complexo Hospitalar ULBRA. Com a filosofia luterana de educação que impõe a valorização da pessoa humana e é fiel ao lema "a verdade vos libertará", a pequena escola transformou-se no Colégio Cristo Redentor, em 1969, como ginásio orientado para o ensino profissionalizante. Em 1972, na mesma área, começaram a ser dados os primeiros passos rumo ao ensino superior. Com a implantação do curso de Ciências Administrativas surgiu a Faculdade Canoense de Ciências Administrativas. Dois anos depois, foi autorizada a criação dos cursos de Ciências Contábeis e de Arquitetura e Urbanismo.

Em 1979, a CELSP adquiriu uma área de terras de 40 hectares no bairro São Luís, em Canoas, lançando a pedra fundamental do campus central da ULBRA, inaugurado em 1981. A autorização para funcionamento da Universidade foi dada em 1988. Um ano mais tarde, em 7 de setembro de 1989, ocorreu o reconhecimento da ULBRA pelo Governo Federal. Paralelamente à

instalação da Universidade, a CELSP ampliou a sua rede de escolas de ensino de primeiro e segundo graus.

Em 1991, a ULBRA implantou o Projeto Brasil, através de convênios firmados com universidades européias para ministrar cursos de doutoramento no campus de Canoas. Os cursos foram iniciados em julho de 1992, com professores vindos da França, Espanha, Estados Unidos e Portugal, além de professores brasileiros, de outros estados.

Hoje, a ULBRA oferece um elenco de 41 cursos de graduação com 12.263 alunos, 31 cursos de pós-graduação lato sensu, dois de mestrado em seu campus de Canoas e 22 cursos de doutorado. No Rio Grande do Sul funcionam, ainda, os campi de Gravataí, Guaíba, São Jerônimo e Torres. Outros cinco Campi estão situados ao Norte e no Centro-Oeste do Brasil: em Ji-Paraná, em Rondônia; em Manaus, no Amazonas; em Palmas, no Tocantins; em Santarém, no Pará; e em Itumbiara, em Goiás. O Complexo Educacional ULBRA conta com o Centro Integrado de primeiro grau completo São Paulo, formado por 10 unidades escolares, e o Centro Politécnico Cristo Redentor, com nove escolas de segundo grau funcionando no Rio Grande do Sul, em Rondônia, no Amazonas, em Tocantins, no Pará e em Goiás.

A estrutura da ULBRA, no que se refere à organização e à execução do ensino, da pesquisa e da extensão, está dividida em seis unidades: Centro de Educação, Ciências Humanas e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Econômicas e Jurídicas, Centro de Ciências da Saúde

e Bem Estar, Centro de Tecnologia e Centro do Ciclo Básico. A nível de Reitoria, além do Reitor e Vice-Reitor, existem quatro Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários. Também existem diversas assessorias na Reitoria.

5.1.2 - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

A UNISINOS é uma instituição de ensino superior, de caráter privado, confessional e comunitária, mantida pela Sociedade Antônio Vieira, da Província do Brasil Meridional da Companhia de Jesus (ordem religiosa dos padres jesuítas). Sua sede fica no município de São Leopoldo, a 30 Km da Capital do Estado do Rio Grande do Sul.

A UNISINOS é fruto da história cultural de São Leopoldo, berço da colonização alemã no Rio Grande do Sul. Em 1869, padres jesuítas, vindos da Alemanha e da Áustria, fundaram o Colégio Nossa Senhora da Conceição, por onde passaram várias gerações de estudantes de toda a região sul do Brasil. Em 1954, foi oficializada, no Colégio Cristo Rei, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Cristo Rei, apenas para estudantes jesuítas. Em 1958, a Faculdade passou a funcionar nos prédios do Antigo Colégio Conceição, abrindo suas portas para alunos leigos. Em 1963, alterou seu nome para Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de São Leopoldo. Novos cursos surgiram. Mais alguns anos, e a Instituição

tornou-se madura para o grande passo: a 31 de julho de 1969, cem anos após a fundação do Colégio Conceição, foi autorizada a Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

A UNISINOS é o resultado desses cem anos de história. Sua missão é promover a formação integral da pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, incentivando o aprendizado contínuo e a atuação solidária, para o desenvolvimento da sociedade. Em suas salas de aula, sempre se ensinaram e defenderam os princípios de justiça, solidariedade e fraternidade, à luz da revelação cristã.

A UNISINOS não parou de crescer. Hoje, além do seu Campus Central, com 40 cursos de graduação e aproximadamente 20 mil alunos, possui o Campus Vale do Rio Cai, em Montenegro, onde implantou o curso de Engenharia de Alimentos; um Núcleo de Estudos e Pesquisas em Caçapava do Sul, na área de Geologia; uma extensão no município de Santo Antônio da Patrulha; e um Campus Experimental de 107 ha, em Portão. Em Salvador do Sul, no Colégio Santo Inácio, realiza atividades variadas de extensão. Com essas iniciativas, a UNISINOS atende aos anseios da região onde nasceu e afirma sua reconhecida vocação de inovadora.

A estrutura da UNISINOS, no que se refere à organização e à execução do ensino, da pesquisa e da extensão, está dividida em sete unidades: Centro de Ciências Humanas, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências da Comunicação, Centro de Ciências Jurídicas, Centro de Ciências Econômicas,

Centro de Ciências Exatas e Centro de Ciências Tecnológicas. A nível de Reitoria, além do Reitor e Vice-Reitor existem quatro Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Ensino e Pesquisa, Pró-Reitoria Comunitária e de Extensão, Pró-Reitoria de Administração e Pró-Reitoria de Desenvolvimento. Também existem diversas assessorias na reitoria e um comitê de Planejamento Estratégico.

5.2 - Características dos Administradores Universitários

Nesta parte, procura-se descrever e analisar as características dos administradores universitários, quanto à formação acadêmica, a educação continuada, o conhecimento e o interesse pelo marketing, em cada universidade pesquisada.

Os dados foram coletados por meio de 28 entrevistas estruturadas, sendo 12 entrevistas na ULBRA e 16 entrevistas na UNISINOS.

Para efeito de análise, os administradores universitários foram agrupados em Pró-Reitores, Diretores de Centro e outros cargos, como assessores ou coordenadores.

A ULBRA possui quatro Pró-Reitores, sendo um com formação acadêmica em Administração de Empresas e Pós-Graduação em Administração, a nível de especialização em Administração Educacional, e os demais com formação acadêmica em Filosofia, Matemática, Teologia e Ciências Sociais, respectivamente. Quanto à participação em congressos, seminários ou cursos na área de marketing, dois Pró-Reitores participaram de cursos de

pequena duração (até 8hs/aula). Nenhum dos Pró-Reitores apresentou trabalho de marketing em congresso ou seminário. Quanto ao conhecimento em marketing, três Pró-Reitores afirmaram que não conhecem o assunto e um afirmou que conhece. Percebe-se, porém, ao longo da entrevista, que sua resposta está mais voltada para o planejamento estratégico do que propriamente ao marketing. Quanto ao interesse pelo marketing, os quatro respondentes afirmaram que possuem interesse em conhecer melhor os conceitos e a aplicação de marketing para melhorar suas administrações.

A UNISINOS possui igualmente quatro Pró-Reitores, sendo que nenhum com formação acadêmica em Administração. As formações acadêmicas voltam-se para Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Letras e Engenharia Mecânica. Um dos Pró-Reitores tem Pós-Graduação em Administração, a nível de especialização, em Finanças. Quanto à participação em congressos, seminários ou cursos na área de marketing, três Pró-Reitores participaram de seminários internacionais. Nenhum dos Pró-Reitores, entretanto, apresentou trabalho de marketing em congressos ou seminários. Em relação ao conhecimento de marketing, dois Pró-Reitores afirmaram que não conhecem o tema e dois afirmaram que conhecem. Percebe-se, no entanto, que como acontece com a ULBRA, suas respostas estão mais voltadas para o conhecimento sobre planejamento estratégico, do que marketing. Quanto ao interesse em marketing, todos afirmaram que possuem interesse em conhecer as tendências de consumo e a satisfação do cliente, como um complemento do processo administrativo na

busca da eficiência e eficácia, e da realização dos objetivos da instituição.

Pelos dados levantados, percebe-se que, a nível de Pró-Reitores, apenas um possui formação acadêmica em Administração, com especialização em Administração Educacional. São ainda incipientes as participações em eventos na área de marketing. Nas duas instituições, os Pró-Reitores referem-se ao planejamento estratégico ao invés de marketing, confundindo os dois assuntos, mas demonstrando interesse em conhecer marketing, para melhor administrar suas instituições. Na UNISINOS, o interesse pelo assunto é mais enfático, provavelmente por já ter sido consolidado o planejamento estratégico desta Universidade.

No sub-grupo de Diretores de Centro, a ULBRA possui seis Diretores, sendo um com formação acadêmica em Administração e Economia e os demais em Enfermagem, Arquitetura, Física e dois em Pedagogia. Destes, apenas um tem curso de Pós-Graduação em Administração, a nível de especialização, em Recursos Humanos. Quanto à participação em congressos, seminários ou cursos na área de marketing, três Diretores participaram de eventos de pequena duração (até 8hs/aula). Nenhum dos Diretores apresentou trabalho de marketing em congressos ou seminários. Quanto ao conhecimento acerca de marketing, quatro Diretores afirmaram que não conhecem o assunto e dois Diretores afirmaram que conhecem marketing, mas somente a nível de noções. Quanto ao interesse

pelo marketing, um Diretor afirmou que não tem interesse. Os outros cinco Diretores afirmaram que tem interesse, uma vez que necessitam de competitividade, para atrair e manter clientes e para ampliar as relações com o mercado.

Ainda no sub-grupo Diretores de Centro, a UNISINOS possui sete Diretores, sendo um com formação acadêmica em Administração e Economia e os demais em Filosofia, Psicologia, Engenharia Civil, Física, Letras e Direito. Destes, apenas um tem Pós-Graduação em Administração, a nível de mestrado, em Finanças. Quanto à participação de congressos, seminários ou cursos na área de marketing, apenas um Diretor participou de um congresso. Nenhum dos Diretores apresentou trabalho de marketing em congressos ou seminários. Quanto ao conhecimento de marketing, seis Diretores afirmaram que não conhecem marketing e um afirmou que conhece superficialmente o assunto. Quanto ao interesse em marketing, um Diretor afirmou que não tem interesse e seis Diretores demonstraram interesse pelo assunto, ora visando divulgar cursos no mercado, ora associando o assunto ao planejamento estratégico de sua instituição.

Percebe-se que a nível de Diretores de Centro, somente os Diretores dos Centros de Ciências Econômicas da ULBRA e da UNISINOS possuem formação acadêmica em Administração, e cursos de Pós-Graduação em Administração. A participação em eventos na área de marketing é mais significativa na ULBRA do que na UNISINOS. De modo geral, os

Diretores de Centro não conhecem marketing, mas demonstram interesse pelo assunto.

No sub-grupo de outros cargos, a ULBRA possui dois assessores, sendo um com formação acadêmica em Filosofia e outro em Comunicação Social, sendo que nenhum tem Pós-Graduação em Administração. Também nenhum dos entrevistados neste sub-grupo participou de congressos, seminários ou cursos na área de marketing, nem apresentaram trabalhos de marketing. Quanto ao conhecimento de marketing, os dois entrevistados afirmaram que não conhecem, mas demonstraram interesse em conhecer o assunto, visto que, entendem que podem melhorar as relações com o mercado e tornar mais eficaz a publicidade institucional.

Ainda no sub-grupo de outros cargos, a UNISINOS possui cinco entrevistados, sendo um com formação acadêmica em Administração e os demais em Matemática, Jornalismo, Filosofia e Letras, sendo destes, nenhum com Pós-Graduação em Administração. Quanto à participação em congressos, seminários ou cursos na área de marketing, encontrou-se dois coordenadores que participaram de seminários com Karl Albrecht (Revolução nos Serviços) e Philip Kotler (Novas Tendências do Marketing), e um superintendente que participa do curso de Gestão Empresarial, a nível de extensão. Nenhum dos entrevistados apresentou trabalho de marketing em congressos ou seminários. Quanto ao conhecimento de marketing, três entrevistados afirmaram que conhecem marketing e dois que não conhecem. Cabe ressaltar que os três entrevistados que conhecem marketing, foram os que

participaram dos seminários e cursos acima citados. Quanto ao interesse pelo marketing, os cinco entrevistados demonstraram interesse pelo assunto, para divulgar a imagem institucional, atender bem o cliente e consolidar a interface entre a universidade e o mercado.

Percebe-se que a nível de outros cargos, os administradores da UNISINOS possuem maior conhecimento de marketing, do que os administradores da ULBRA. Tal fato evidencia-se não só pelas respostas dos entrevistados, mas principalmente, pela participação dos administradores da UNISINOS em eventos de marketing. Cabe ressaltar, que a nível de outros cargos, o número de entrevistados da ULBRA é menor em relação a UNISINOS, devido sua estrutura ser menor e mais centralizada do que a estrutura da UNISINOS.

Em síntese, verifica-se nesta questão de pesquisa que, dos 28 administradores universitários entrevistados na ULBRA e na UNISINOS, quatro possuem curso de graduação em administração, sendo os mesmos quatro elementos, que cursaram Pós-Graduação em Administração, mas nenhum destes, na área de marketing. Quanto a participação em eventos na área de marketing, doze dos entrevistados, participaram de algum evento na área de marketing, mas todos de curta duração e nenhum dos entrevistados apresentou qualquer trabalho na área de marketing. Quanto ao conhecimento de marketing, nove dos entrevistados conhecem marketing, mas apenas a nível de noções. Quanto ao interesse pelo marketing, vinte e seis dos

entrevistados demonstram interesse em conhecer melhor os conceitos de marketing para aplicar em suas instituições. De forma geral, constata-se que os administradores universitários não possuem conhecimento efetivo em marketing, apesar de demonstrarem real interesse pelo assunto.

Na Tabela 1, a seguir, podem ser visualizadas as características dos administradores universitários entrevistados, quanto a formação acadêmica, a educação continuada, o conhecimento e o interesse pelo marketing.

População	Graduação em Administração	Pós-Graduação em Administração	Participação em eventos de marketing	Apresentação de Trabalhos de Marketing	Conhecimento de Marketing	Interesse pelo Marketing
ULBRA 12 (100%)	2 (16,7%)	2 (16,7%)	5 (41,7%)	0	3 (25,0%)	11 (91,7%)
Unisinos 16 (100%)	2 (12,5%)	2 (12,5%)	7 (43,8%)	0	6 (37,5%)	15 (93,8%)
Total 28 (100%)	4 (14,3%)	4 (14,3%)	12 (42,9%)	0	9 (32,2%)	26 (92,9%)

TABELA 1 - Características dos administradores universitários.

5.3 - Estratégias de Marketing nas Instituições Pesquisadas

Nesta parte, procura-se descrever e analisar a adoção das estratégias de marketing nas universidades em estudo, estabelecendo a congruência com as estratégias de marketing especificadas na literatura.

Para um melhor entendimento, dividiu-se as estratégias analisadas em questões de pesquisa.

5.3.1 - Segmentação de Mercado

Nesta questão de pesquisa, procurou-se identificar se as instituições pesquisadas identificam e analisam potencialmente os vários segmentos de mercado.

A pesquisa revelou que ambas instituições definem o mercado-alvo, ignorando as diferenças de necessidades entre os vários segmentos do mercado, cobrindo todo o mercado com uma única oferta, para atender demandas espontânea. Conforme Kotler (1994), as estratégias de segmentação de mercado, devem identificar e avaliar os diferentes segmentos, através da seleção do mercado-alvo. Neste caso, a seleção do mercado-alvo sendo identificada por meio da demanda espontânea, caracteriza a adoção do marketing indiferenciado, como estratégia de cobertura de mercado. São ignoradas outras estratégias de cobertura de mercado, como o marketing diferenciado e o marketing concentrado, nas duas instituições pesquisadas.

Constata-se desta forma, que as universidades pesquisadas adotam implicitamente o marketing indiferenciado como guia de ação para atender a uma demanda espontânea, como produto de comportamentos organizacionais específicos. Para Kotler (1994), as estratégias de segmentação de mercado, devem identificar e avaliar os diferentes segmentos, através da seleção do mercado-alvo e desta forma adotar dentre três estratégias de cobertura de mercado, o marketing indiferenciado, o marketing diferenciado, ou o marketing

concentrado. Verifica-se, assim, que não há verdadeira segmentação de mercado nas instituições pesquisadas, visto que o atendimento a uma demanda espontânea é feita de forma global, adotando, implicitamente, o marketing indiferenciado. Não há, portanto, congruência entre as estratégias de segmentação de mercado constantes na literatura e as desenvolvidas nas universidades em estudo.

5.3.2 - Posicionamento de Mercado

Nesta questão de pesquisa, procurou-se identificar se as instituições pesquisadas desenvolvem esforços para posicionar um produto ou serviço em relação à concorrência, em cada segmento de mercado-alvo.

A pesquisa revelou que a ULBRA e a UNISINOS procuram desenvolver esforços para posicionar-se em relação à concorrência, adotando uma série de ações. Na ULBRA, as ações são: qualificação do corpo docente, investimento em infraestrutura e propaganda, e inovação, estabelecendo diferenciais (ênfases) para cada curso oferecido. Na UNISINOS, por sua vez, as ações são: investimento em publicidade e propaganda, visando o diferencial "qualidade". Comparando tais ações com a literatura, verifica-se de acordo com Dimingo (1988), que o posicionamento estratégico de mercado fundamenta-se no empenho da organização em oferecer ao mercado escolhido o produto ou o serviço, de forma mais eficiente e eficaz do que a concorrência. Vence o mais competitivo, ou seja, cada

organização deve diferenciar sua oferta criando um pacote único de vantagens competitivas que apelem para um grupo substancial dentro do segmento. Como as universidades estudadas não segmentam o mercado, visto que adotam, como ficou evidenciado anteriormente, o marketing indiferenciado como forma global de atendimento a uma demanda espontânea, não é desenvolvida as estratégias de posicionamento e neste caso, não há congruência com o que preconiza a literatura.

Desta forma, constata-se que ambas instituições pesquisadas desenvolvem esforços para posicionar seu produto, mas não em relação à concorrência em cada segmento de mercado-alvo, pois conforme Dimingo (1988) o posicionamento estratégico de mercado fundamenta-se no empenho da organização em oferecer ao mercado escolhido o produto ou o serviço, de forma mais eficiente e eficaz do que a concorrência. Vence o mais competitivo. Ou seja, cada organização deve diferenciar sua oferta criando um pacote único de vantagens competitivas, que apelem para um grupo substancial dentro do segmento.

5.3.3 - Marketing Competitivo

Nesta questão de pesquisa, procurou-se identificar se as instituições pesquisadas analisam o comportamento da concorrência no seu segmento de mercado.

A pesquisa revelou que, ambas as instituições, apenas acompanham o comportamento da concorrência, através de

informações da imprensa e material institucional de outras instituições de ensino superior, principalmente no que se refere à demanda para o vestibular. Destaca-se, na UNISINOS, dois entrevistados que afirmaram que sua instituição não analisa o comportamento da concorrência, pois está bem posicionada no mercado, não havendo necessidade de analisar os concorrentes. De acordo com Kotler (1994), para planejar estratégias efetivas de marketing competitivo, a organização precisa descobrir tudo que for possível sobre seus concorrentes. Ela deve constantemente comparar seus produtos, preços, canais de distribuição e promoções com os de seus concorrentes mais próximos. Desta forma, a organização pode encontrar áreas de vantagem e desvantagem competitiva em potencial, buscando obter a maior vantagem competitiva possível. Este tipo de análise, não é desenvolvida nas universidades em estudo.

Ainda nesta questão, a pesquisa revelou que ambas as instituições não assumem uma posição competitiva em relação aos concorrentes. Tanto a ULBRA como a UNISINOS acompanham os concorrentes, mas perturbando o mercado ou buscam uma maior participação de mercado, sem atacar o líder e outros concorrentes. Confrontando tais ações com a literatura, verifica-se exatamente o oposto, ou seja, as opções de posição competitiva constam, acompanhar os concorrentes e não perturbar o mercado ou buscar uma maior participação de mercado, atacando o líder e outros concorrentes. Desta forma, mais uma vez constata-se que não há congruência com a literatura.

Conforme Kotler e Armstrong (1993), após identificar e avaliar os principais concorrentes, a organização deve desenvolver amplas estratégias de marketing competitivo que melhor posicionem sua oferta nas mentes dos consumidores contra as de seus concorrentes - estratégias que dêem à organização ou a seu produto/serviço a vantagem competitiva mais forte possível. Desta forma, a organização pode lançar ataques mais precisos contra seus concorrentes, bem como preparar defesas mais fortes, baseado no papel que a organização desempenha no mercado-alvo - o de liderança, de desafio, de seguidora ou de ocupante de nicho.

Desta forma, constata-se em ambas instituições pesquisadas, uma clara indefinição de qual posição competitiva desempenham no mercado-alvo, não havendo qualquer adoção de estratégias competitivas.

5.3.4 - Marketing Global

Esta questão de pesquisa, procurou identificar se as instituições pesquisadas possuem algum tipo de parceria com instituições de outros países.

No caso da ULBRA, há parceria com a Universidade Fernando Pessoa de Portugal para o desenvolvimento do Projeto Brasil, que estabelece uma base de cooperação interuniversitária, através de um consórcio com renomadas universidades estrangeiras para oferecer cursos de mestrado e doutorado nos campi da ULBRA e de certas

universidades que demonstram interesse em participar do projeto Brasil. Atualmente, esta Universidade mantém convênio com outras dez universidades estrangeiras, que oferecem no Brasil, oito programas de mestrado e vinte e seis de doutorado.

No caso da UNISINOS, há convênios com outras universidades e instituições internacionais ligadas ao ensino e à pesquisa, mas somente para o intercâmbio de alunos e professores.

De acordo com Kotler (1994), uma estratégia de entrada em mercado estrangeiro é a Joint Venture - associar-se a organizações estrangeiras para produzir ou vender produtos e serviços. A Joint Venture difere da exportação, já que a organização se une a um sócio para vender ou fazer seu marketing no exterior. Difere do investimento direto no sentido de que a associação é formada com alguém no país estrangeiro. Neste caso, somente a ULBRA é associada com instituições estrangeiras para desenvolver produtos educacionais, como programas de cursos a nível de Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado).

Percebe-se que, quanto ao Marketing Global, há certa congruência entre as ações da ULBRA e o que recomenda a literatura.

5.3.5 - Portfólio Acadêmico

Nesta questão de pesquisa, procurou-se identificar se as instituições pesquisadas avaliam seus programas e cursos periodicamente, não apenas a nível acadêmico, mas também a nível de mercado.

A pesquisa revelou que ambas instituições, de alguma forma, possuem sistemas de avaliação. Na ULBRA, constatou-se que o sistema é baseado em instrumentos específicos para avaliação docente e discente, além das avaliações dos objetivos estabelecidos em reuniões de Centros e da avaliação institucional anual da Reitoria. Na UNISINOS, constatou-se a implantação do Projeto de Avaliação Institucional, que consiste em revisar objetivos, formas de organização e resultados, na perspectiva de uma Universidade ajustada ao seu Projeto Estratégico, a partir dos dados da avaliação segundo as diretrizes do Plano Estratégico e do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB.

De acordo com Kotler e Fox (1985), a maioria dos métodos/padrão de análise de portfólios, avalia as Unidades Estratégicas de Negócios-UEN (cursos) em duas dimensões importantes: a atratividade do mercado da UEN e a força da posição da UEN no mercado. Desta forma, através do enfoque do Boston Consulting Group (BCG), uma organização classifica todas as suas UENs de acordo com a matriz de crescimento-participação, em quatro tipos; Estrelas, Vacas leiteiras,

Oportunidades e Abacaxis. Uma vez que tenha classificado suas UENs, a organização deve determinar que papel cada uma irá representar no futuro.

Desta forma, identificou-se os cursos e programas de alto crescimento e alta participação de mercado (os mais famosos ou conhecidos/estrelas). Entre os cursos mais famosos ou conhecidos destacam-se, na ULBRA: Direito, Odontologia e Engenharia de Plásticos. Na UNISINOS: Geologia, Engenharia Mecânica e Direito. O critério de avaliação de ambas instituições, é atender uma demanda espontânea e realizar investimento tecnológico nestas áreas.

Na sequência, identificou-se os cursos e programas de crescimento lento e alta participação de mercado (cursos de maior lucratividade/vaca leiteira). Constatou-se que tanto na ULBRA, como na UNISINOS, os cursos de maior lucratividade são: Direito, Administração e Psicologia. Também o critério de avaliação de ambas instituições é a crescente demanda espontânea pelos cursos mencionados e seu baixo custo operacional.

Ainda na sequência, identificou-se os cursos e programas de pequenas parcelas de mercado e alto índice de crescimento (oportunidades). Entre os cursos identificados como oportunidades destacam-se, na ULBRA: Engenharia Têxtil, Engenharia de Plásticos e Pedagogia Empresarial. Na UNISINOS: Engenharia Ambiental, Automação Industrial (Engenharia Elétrica) e Tecnologia de Alimentos. O critério de avaliação,

em ambas instituições é atender a uma demanda espontânea nestas áreas, através de solicitações de empresários, sindicatos, associações, governo e comunidades regionais.

Finalizando esta questão de pesquisa, identificou-se os cursos e programas de crescimento lento e pequena participação de mercado (cursos de menor lucratividade / abacaxis). Constatou-se que na ULBRA e na UNISINOS, os cursos de menor lucratividade são as Licenciaturas e Economia. Também o critério de avaliação, em ambas instituições, é a baixa demanda espontânea. Cabe ressaltar que na UNISINOS, o curso de Geografia foi fechado por falta de demanda.

Conclui-se desta forma, que ambas instituições pesquisadas classificam atratividade do mercado pela demanda espontânea de seus cursos, não analisando a participação relativa do mercado. Assim sendo, os cursos mais procurados pelo mercado são classificados como estrêlas e vacas leiteiras, os cursos menos procurados são classificados como abacaxis e os cursos recém criados para atender uma demanda espontânea da sociedade são classificados como oportunidades. De acordo com Kotler e Armstrong (1993), cada instituição deve focalizar suas finanças e outros recursos em programas que adiante sua missão, construa força institucional, e encontre as necessidades de identificar o mercado-alvo. A ferramenta de portfólio acadêmico, incorpora cada uma das três dimensões, as quais, não são analisadas pelas universidades pesquisadas. Desta forma, não há congruência entre a literatura e o desenvolvido nas universidades estudadas.

5.3.6 - Desenvolvimento de Estratégias de Crescimento

Nesta questão de pesquisa, procurou-se levantar se as universidades pesquisadas identificam as oportunidades de crescimento produto/mercado.

A pesquisa revelou uma preocupação dos administradores universitários com as estratégias de crescimento. Observou-se que, na ULBRA, as ações implementadas caracterizam-se em parte pela visão empresarial, intuição e espírito empreendedor de seu Reitor. Entre as várias ações, a ULBRA procura o crescimento levando seus produtos atuais a novos mercados, como desenvolver cursos da sede em Canoas-RS, em outros campi da instituição e desenvolver cursos "in company". A instituição também procura o crescimento pelo aumento de sua participação no mercado, pela consideração de seus mercados e produtos atuais, atendendo as necessidades do mercado, ou seja, uma demanda espontânea da sociedade; governos (estado e municípios), meio empresarial, escolas, comunidades regionais e aos estudantes de segundo grau, através de propaganda, contatos institucionais e contatos com escolas de segundo grau e cursos pré-vestibulares da Grande Porto Alegre, interior do estado e outros estados. Outra forma que a instituição procura o crescimento, é por intermédio do desenvolvimento de produtos aprimorados e novos para seus mercados atuais, desenvolvendo cursos específicos para determinada comunidade, como o curso de Turismo em Torres(RS) e

o curso de Engenharia de Pesca (em estudo), para Torres(RS) e Manaus(AM).

Na UNISINOS, observa-se que as ações implementadas visam o crescimento da instituição, pelo aumento de sua participação no mercado, pela consideração de seus mercados e produtos atuais, atendendo as necessidades do mercado (demanda espontânea), através de publicidade, propaganda, contatos institucionais e contatos com escolas de segundo grau e cursos pré-vestibulares da região. Outra forma que a instituição procura o crescimento, é por intermédio do desenvolvimento de produtos aprimorados e novos para seus mercados atuais, principalmente na área de extensão atendendo segmentos específicos do mercado, como cursos para Distribuidores de Veículos Automotivos e MBA/Gestão Empresarial, desenvolvido em auditórios de hotéis em Porto Alegre(RS).

De acordo com Kotler (1994), as estratégias de crescimento podem ser identificadas através de quatro variáveis: penetração de mercado, quando a organização procura o crescimento pelo aumento de sua participação no mercado, pela consideração de seus mercados e produtos atuais; desenvolvimento de mercado, quando a organização procura o crescimento, levando seus produtos atuais a novos mercados; desenvolvimento de produto, quando a organização procura o crescimento por intermédio do desenvolvimento de produtos aprimorados e novos para seus mercados atuais; e

diversificação, quando a organização procura o crescimento pela penetração em novos mercados, com novos produtos.

Desta forma, constata-se nas universidades pesquisadas uma preocupação e um esforço de atender a demanda espontânea do mercado, para manter e desenvolver seu crescimento institucional. A ULBRA possui uma política de crescimento expansionista e empreendedora, adotando informalmente estratégias de penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto. A UNISINOS possui uma política de crescimento, mais direcionada a penetração de mercado e desenvolvimento de produto. Estas ações correspondem a algumas variáveis das estratégias de crescimento. Nenhuma das Instituições volta-se, no momento, para a estratégia de diversificação. Tudo leva a crer que existe congruência entre o proposto na literatura e as ações das Instituições, ainda que de maneira não formalizada em um plano de marketing.

5.3.7 - Ciclo de Vida do Produto

Nesta questão de pesquisa, procurou-se identificar se as instituições pesquisadas desenvolvem estudos do ciclo de vida do produto, para descrever o comportamento dos seus produtos ou serviços, em seus diferentes estágios.

A pesquisa revelou, em ambas as instituições, que não há estudos formalizados do ciclo de vida do produto para

descrever o comportamento dos produtos ou serviços nos seguintes estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Entretanto, constatou-se, que tanto na ULBRA, como na UNISINOS, há ações específicas para os cursos em declínio, como guia de ação para manter mercado, como descontos para os cursos de licenciatura e reformulação de cursos dentro de novas realidades, ou no caso da ULBRA a transferencia de cursos de pouca demanda para outros campi onde a perspectiva de demanda é maior, e no caso da UNISINOS a retirada do curso de geografia do mercado, devido a baixa demanda.

Desta forma, percebe-se que ambas as instituições não possuem estratégias direcionadas ao ciclo de vida do produto, somente desenvolvem ações corretivas para seus produtos, no estágio de declínio do ciclo de vida. Portanto, não há congruência entre o que consta na literatura e o que é desenvolvido nas Universidades estudadas.

5.3.8 - Desenvolvimento de Novo Produto ou Serviço

Nesta questão, a pesquisa revelou os fatores e/ou aspectos considerados pelas instituições, na elaboração de Cursos e Programas novos ou modificados, para segmentos atuais de mercado.

Na Ulbra e na Unisinos, aspectos como mercado, qualidade, instalações, custos, retorno e serviços são os mais

observados. Na ULBRA, a principal política está voltada ao mercado e ao cliente, ou seja, desenvolver cursos práticos que atendam o mercado, qualificando o aluno a uma visão empreendedora e global. Na UNISINOS, a principal política está voltada a suprir necessidades do mercado, de acordo com a filosofia e missão da instituição, qualificando seus recursos humanos e materiais, para um melhor atendimento ao cliente.

Ainda nesta questão, a pesquisa mostrou que há um conjunto de serviços complementares que acompanham os cursos e programas das instituições pesquisadas, como bibliotecas, salas de estudo, refeitório, laboratórios, computadores e internet. No entanto, constatou-se através das observações, que na ULBRA, existem todos os serviços citados, mas com restrições ao seu pleno funcionamento. Na UNISINOS, todos os serviços citados funcionam em condições adequadas.

Na sequência, a pesquisa revelou que as instituições pesquisadas procuram diferenciar seus cursos e programas em relação a concorrência. A ULBRA desenvolve um diferencial para cada curso em relação a concorrência (ênfase nos currículos), com cursos práticos que atendam o mercado, enquanto a UNISINOS procura se diferenciar dos concorrentes, desenvolvendo processos de qualidade e a capacitação do aluno ao exercício profissional, além de sua filosofia institucional da formação integral da pessoa humana.

Finalizando esta questão, a pesquisa relevou que ambas as instituições prestam serviços de extensão

universitária junto à comunidade. Na ULBRA, predominam os serviços de atendimento comunitário, na área da saúde e na terceira idade, a assistência judiciária gratuita, os programas esportivos, os cursos de extensão em diversas áreas e a consultoria à empresas, através do Centro de Desenvolvimento Tecnológico. Na UNISINOS, predominam os serviços de atendimento comunitário na área de serviços sociais, psicologia, enfermagem e nutrição, a assistência judiciária gratuita, os cursos de extensão em diversas áreas e a consultoria à empresas, escolas e prefeituras da região.

De acordo com Smith (1984), no que se refere ao planejamento e ao desenvolvimento do "produto educacional" é necessário, antes de executar tais atividades, que se estabeleça um equilíbrio ou balanceamento entre as ilimitadas possibilidades de surgimento de novas idéias e as restrições impostas pelos públicos apoiadores, reguladores, internos e agentes, bem como pelos métodos de operação e equipamentos já existentes.

Desta forma, a etapa do desenvolvimento de produto, exige um grande acréscimo no investimento, e irá demonstrar se a idéia do produto pode ser transformada em um produto funcional. Para Kotler e Armstrong (1993), uma estratégia nesta fase é a pesquisa de mercado, que permite à organização testar todo o seu programa de marketing - sua estratégia de posicionamento, propaganda, distribuição, preço, marca e níveis

de orçamento, o que não verificou-se esta prática nas universidades pesquisadas.

Tudo parece indicar, que a ULBRA e a UNISINOS consideram fatores como o mercado, qualidade, instalações, custos, retorno e serviços na elaboração de seus cursos e programas. Todavia todos esses fatores são direcionados de acordo com a filosofia institucional de cada universidade. A ULBRA possui uma filosofia voltada para atender demanda de mercado, com cursos práticos que atendam a sociedade. A UNISINOS possui uma filosofia voltada para a sua missão institucional da formação integral da pessoa humana. Kotler (1984), ressalta que o destino de muitas "indústrias educacionais" que se orientam para o produto em vez do mercado, é o de eventualmente perderem clientes para outros fornecedores, cujos os produtos sejam mais adequados às necessidades e desejos em evolução. Por esta razão a pesquisa de mercado é um instrumento necessário, antes de se tomar uma decisão final sobre o lançamento de um novo produto ou serviço no mercado. Fica claro, que no contexto destas duas Universidades não há pesquisa de mercado que ampare a segmentação de mercado para o desenvolvimento de novo produto ou serviço. Assim, não há congruência entre a literatura e as ações desenvolvidas pelas Instituições estudadas.

5.3.9 - Preço

Nesta questão de pesquisa, procurou-se identificar nas universidades pesquisadas se o preço final de um produto(cursos e programas) ou serviço, é baseado em: preço orientado para o custo, preço orientado para a demanda, preço orientado para a competição, ou outro método.

A pesquisa revelou que na ULBRA existe um preço para cada curso ofertado em função do seu custo e demanda, enquanto na UNISINOS existe um preço único para todos os cursos. Em relação a politica de preços, na ULBRA como na UNISINOS, existe concessão de bolsas de estudo e uma politica de descontos para cursos de pouca demanda e para funcionários e filhos de professores. No caso da ULBRA, também existe descontos para alunos que participem do coral, atividades esportivas e tenham mais de 50 anos (terceira idade).

Para Kotler e Fox (1985), determinar um preço ou planejar uma orientação de preço começa com a decisão dos objetivos que a instituição quer alcançar. Desta forma, depois de a instituição ter definido seus objetivos de preço, ela pode considerar a estratégia apropriada de preço, que tendem ser orientada para o custo, orientada para a demanda, ou orientada para a competição, ou ainda refletir uma combinação dessas aborgagens.

Desta forma, a pesquisa revelou que a ULBRA desenvolve estratégias de preço orientado para o custo e preço

orientado para a demanda, enquanto a UNISINOS desenvolve estratégias de preço orientado para o custo. Nenhuma das instituições pesquisadas desenvolve estratégias de preço orientado para a competição. Isto reforça o aspecto de que, estas duas Instituições, não desenvolvem estratégias de marketing competitivo, conforme anteriormente observado. Quanto à política de preços, a pesquisa revelou que a ULBRA diferencia seus preços em relação à concorrência como decorrência do preço orientado para a demanda, enquanto na UNISINOS, não identificou-se se há diferença de preço em relação à concorrência. Pode-se afirmar que há alguma congruência entre a literatura e as estratégias de preço, nas Universidades estudadas.

5.3.10 - Distribuição

Nesta questão de pesquisa, identifica-se os processos pelo qual a ULBRA e a UNISINOS tornam seus programas e serviços disponíveis e acessíveis a seus mercados-alvo.

Primeiramente, a pesquisa revelou os fatores que influenciaram a localização das instituições pesquisadas. Na ULBRA como na UNISINOS prevaleceu fatores históricos ligados a mantenedora, ou seja, no início do século sociedades religiosas se instalaram nestas regiões e desenvolveram o ensino. Com o passar do tempo estas instituições cresceram e criaram suas universidades nas bases de suas origens. Hoje mais especificamente na ULBRA, são considerados fatores estratégicos

tais como: o plano diretor da cidade de Canoas, que prevê abertura de vias expressas para regiões da grande Porto Alegre; população da região, onde num raio de 80 Km de seu campus central, se localiza a maior parte da população do estado. Na UNISINOS também são considerados fatores estratégicos, como sua localização uma região geograficamente adequada viabilizando o acesso da grande Porto Alegre e interior do estado, numa área de fácil acesso e espaço disponível para o complexo universitário. Ainda nesta questão, procurou-se identificar se as instituições pesquisadas possuem mais de um campi e os fatores que determinaram sua instalação. A pesquisa revelou que a ULBRA possui além de seu campus central, campi no interior do estado do Rio Grande do Sul e em outros estados do país. Os fatores que determinaram sua instalação, abrangem sua filosofia de atuação nacional e interesse da ordem luterana internacional de levar o ensino para regiões não desenvolvidas, aproveitando oportunidades oferecidas por comunidades do país e do estrangeiro, e instituições com problemas financeiros que procuram a ULBRA para formar parcerias ou encampar suas instituições. A UNISINOS além de seu campus central, possui campi em Montenegro e Santo Antônio da Patrulha-RS, atendendo solicitações da comunidade local, mas não são reconhecidos pelo MEC. Atuam apenas como extensão do Campus Central.

Na ULBRA e na UNISINOS, os canais convencionais utilizados na distribuição dos seus produtos e serviços são: Metrô, fluxo de circulação, transportes coletivos e seletivos.

Os canais não convencionais mais utilizados são: Internet, cursos "in company" e cursos intensivos.

Para Kotler e Fox (1994), para planejar um sistema de distribuição, entrega ou disseminação eficiente, uma instituição deve, primeiro, decidir qual nível de conveniência que pode e deve oferecer a seu mercado-alvo, em termos de localização e programação. Frequentemente, uma instituição não pode fornecer o nível máximo de conveniência ao consumidor - serviço totalmente personalizado - e as instalações atuais podem estar atendendo muito mal a suas necessidades. Então, ela deve considerar abrir instalações adicionais e/ou usar canais alternativos para atender a seus mercados. Também deve considerar o uso de intermediários para fornecer serviços e, assim, auxiliar a tarefa de distribuição. Desta forma, devem ser considerados estudos para dimensionar a "zona de atração" de uma Instituição de Ensino Superior.

Desta forma, tudo parece indicar que as duas instituições pesquisadas, dimensionam sua "zona de atração", havendo alguma congruência no que se refere à literatura e as ações desenvolvidas nas Instituições estudadas.

5.3.11 - Promoção e Marketing Institucional

Nesta questão de pesquisa, identifica-se os instrumentos de promoção pelo qual a ULBRA e a UNISINOS utilizam para efetivar os objetivos de comunicação.

A pesquisa revelou, por ordem de importancia, que na ULBRA e na UNISINOS, a propaganda, as relações públicas, a promoção de venda e a venda pessoal, são os meios de comunicação mais utilizados, através dos seguintes canais de comunicação; na comunicação pessoal: pessoa para o público, correspondência, telefone e face-a-face. Na comunicação impessoal: jornais, revistas, rádio, televisão, out-doors, cartazes, posters, catálogos e eventos culturais. Destaca-se nestes canais, os programas de visitaçao ao campus de escolas de segundo grau e comunidade, palestras para escolas de segundo grau e cursos pré-vestibulares, relacionamento com os veículos de comunicação de massa, abastecendo-os com informações através de releases, press-kits, sugestões de pauta e boletins para rádios no vestibular. Constatou-se também, que ambas instituições consideram como parte do composto promocional o corpo docente, corpo discente e ex-alunos. Ainda constatou-se, que o sistema de comunicação de ambas instituições é parte próprio e parte através de Agência de Comunicação, atuando de forma diversificada e contínua, porém sem controle formal da eficácia de sua comunicação com o mercado.

Para Kotler (1984), o programa total de comunicação de marketing de uma organização - chamado seu mix de promoção - consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal, que a organização utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing.

Kotler e Armstrong (1993) reforçam a questão, no momento em que dizem que o mix de promoção é a atividade básica de comunicação da organização, embora todo o mix de marketing-promoção e produto, preço e praça - deve ser coordenado de forma a obter-se o maior impacto de comunicação.

Outro instrumento fundamental a se considerar no composto promocional das universidades, lembrado por Martins (1986), é o conjunto dos corpos docente e discente e ex-alunos, citados em ambas instituições como parte de seu composto promocional. No entanto observou-se, que não há qualquer instrumento de retroação neste tipo de canal, conhecido como influência boca-a-boca que tem considerável efeito na área de serviços educacionais.

Outra estratégia de comunicação a se considerar é o marketing institucional, que consiste em atividades empreendidas para criar, manter ou alterar as atitudes e comportamentos do público-alvo para com uma organização. Desta forma perguntou-se em ambas instituições, se há estudos sobre sua imagem na sociedade e se sua instituição deseja alterar sua imagem corporativa. Constatou-se que a Ulbra e a Unisinos, não possuem estudos sobre sua imagem na sociedade, desejando, entretanto, manter e aprimorar sua imagem corporativa.

Desta forma, e de acordo com Kotler e Armstrong (1993), o primeiro passo no conhecimento da imagem é realizar uma pesquisa sobre a imagem atual da organização. Em seguida, a organização deve decidir qual imagem deseja ter e pode

alcançar. A propaganda da imagem corporativa é uma das principais estratégias à disposição das organizações para fazerem seu marketing para os vários públicos.

Conforme Fisher (1986), tal estratégia de marketing institucional somente pode funcionar se a organização realmente se adequar à imagem projetada. Nenhum volume de propaganda e de relações públicas pode enganar o público por muito tempo se a realidade não se igualar à imagem.

Conclui-se nesta questão de pesquisa, que ambas as universidades pesquisadas adotam instrumentos de promoção, como a propaganda, as relações públicas, a promoção de venda e a venda pessoal, através de diversos canais de comunicação, porém sem instrumentos de retroação para verificar sua eficácia. Também não é considerado os principais públicos que circundam uma Instituição de Ensino Superior, que segundo Kotler (1994), no momento em que uma organização começa a pensar seriamente em se dedicar à busca do apoio de um público, estará considerando tal público como um mercado, um grupo ao qual tentará oferecer benefícios em troca de valiosos recursos. Conclui-se ainda, que a ULBRA e a UNISINOS não adotam o Marketing Institucional, que conforme Kotler e Armstrong (1993), é uma das principais estratégias à disposição das organizações para realizarem seu marketing para os vários públicos.

Há, portanto, congruência em parte, no que se refere às estratégias de promoção, e não há congruência no que tange ao marketing institucional, entre o que relaciona a literatura e as ações praticadas nestas Instituições pesquisadas.

5.3.12 - Força de Vendas

Nesta questão de pesquisa, buscou-se identificar a qualidade do serviço prestado em ambas as instituições pesquisadas, não apenas pela qualidade técnica, mas também pela qualidade funcional, isto é, se as instituições pesquisadas treinam e motivam seus funcionários para atender satisfatoriamente seus clientes.

A pesquisa revelou que a ULBRA não desenvolve programas de treinamento de forma diversificada e contínua, e que a instituição não possui área de recursos humanos, porém possui o Núcleo de Orientação Educacional e o Núcleo de Apoio Pedagógico, que desenvolve ações voltadas para os funcionários juntamente com professores e alunos. Além disso, no momento, está em implantação o Programa de Qualidade Total. A UNISINOS, por sua vez, conta com uma área de recursos humanos, que treina e motiva seus funcionários através de um Plano de Desenvolvimento Pessoal, que abrange o Programa de Treinamento Contínuo (cursos e seminários) em todos níveis da instituição. Além disto, desenvolve o Programa de Aposentadoria e Benefícios (Plano de Carreira), e o Programa de Qualidade Institucional, com a implantação de conceitos da Qualidade Total, como "5s" e "MASP".

Ainda nesta questão, constatou-se que, na opinião dos administradores universitários da ULBRA, a qualidade do serviço de sua instituição é percebida pelo aluno (cliente),

porém com restrições em algumas áreas. Na opinião dos administradores universitários da UNISINOS, a qualidade do serviço de sua instituição é percebida pelo aluno (cliente) em todas as áreas. No entanto constatou-se em ambas as instituições, que não se utilizam da pesquisa institucional como instrumento de retroação na interação aluno/universidade.

Para Kotler e Armstrong (1993), a estratégia da Força de Vendas deve basear-se em uma compreensão do processo de compra do cliente. Esse processo implica que a qualidade de serviço percebida depende enormemente da qualidade da interação comprador-vendedor, principalmente no marketing de serviços, onde a qualidade do serviço depende tanto daquele que fornece o serviço, quanto da qualidade do fornecimento. Desta forma, as universidades devem considerar, que seus alunos julgam a qualidade do serviço não apenas pela qualidade técnica, mas também pela qualidade funcional.

Conclui-se nesta questão, que a ULBRA não possui programas de treinamento para seu quadro funcional e a qualidade de seu serviço, nem sempre é percebida pelo aluno (cliente). Na UNISINOS, existem programas de treinamento contínuo em todos níveis da instituição e a qualidade de seu serviço geralmente é percebida pelo aluno(cliente). De acordo com Kotler e Armstrong (1993), a estratégia de força de vendas exige não apenas marketing externo, mas também marketing interno para motivar os funcionários e marketing interativo para criar habilidades nos prestadores de serviços e interação

aluno/universidade, que só serão possíveis através de programas de capacitação de pessoal.

Desta forma, observa-se que há aspectos de congruência entre a literatura e as ações desenvolvidas na UNISINOS. Estes aspectos não parecem estar representados na ULBRA.

Ao finalizar esta análise, convém ressaltar que, apesar de não constar entre os objetivos específicos da pesquisa, pode-se observar ainda que, nas duas Instituições, não há um órgão administrativo de marketing que congregue, formalmente, as estratégias de marketing nestas organizações. Observou-se ainda, que a ULBRA possui uma filosofia de atuação centralizada em seu Reitor, baseada em sua forma empreendedora de atuação, com visão de mercado e espírito empresarial. A USININOS, por sua vez, possui uma filosofia de atuação direcionada a melhorias nos seus processos e serviços, baseada no planejamento estratégico da Instituição.

6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base na revisão da literatura de estratégias de marketing em organizações universitárias e na análise e interpretação dos resultados, apresentam-se, neste capítulo, as conclusões do trabalho e as recomendações não só para o contexto estudado, como para o desenvolvimento de novas pesquisas.

6.1 - Conclusões

Com relação ao primeiro objetivo de pesquisa, que buscou caracterizar os administradores universitários quanto à formação acadêmica, a educação continuada, o conhecimento e o interesse pelo marketing, a conclusão é de que, somente dois administradores em cada uma das Instituições estudadas, tem conhecimento formal de marketing, uma vez que possuem graduação em Administração. A nível de pós-graduação, estes mesmos administradores cursaram também Administração. Porém, nenhum deles voltou-se, especificamente para a área de marketing. Quanto a educação continuada, tem havido relativa participação em eventos nacionais e internacionais de marketing, por parte de cerca da metade dos administradores entrevistados, mas somente em eventos de curta duração e de forma assistemática.

Nestes eventos, não houve nenhuma apresentação de trabalhos de marketing, por parte destes administradores. Quanto ao conhecimento de marketing, percebeu-se que, mesmo entre os que afirmam conhecer o tema, há certa sobreposição entre os conceitos de planejamento estratégico e os de marketing. O interesse pelo tema, entretanto, é praticamente geral. Há vivo interesse voltado para o aumento do conhecimento no assunto, com o objetivo de melhor adequar as organizações pesquisadas ao mercado.

As conclusões quanto ao segundo e terceiro objetivos da pesquisa, que visaram identificar as estratégias de marketing adotadas pelas universidades em estudo e levantar a congruência existente entre estas estratégias e o que está especificado na literatura da área de marketing, são descritas, a seguir.

Há congruência em relação a algumas estratégias de marketing expressas na literatura e as ações desenvolvidas nas organizações universitárias estudadas, quanto aos seguintes aspectos:

A ULBRA adota informalmente as estratégias de marketing global, de crescimento (como penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento do produto), de preço (orientado para o custo e a demanda), de distribuição e de promoção. A UNISINOS, por sua vez, adota informalmente estratégias de crescimento (como penetração de mercado e desenvolvimento de produto), de preço (orientado para o custo),

de distribuição, de promoção e de força de vendas. Porém, em ambas as instituições, a adoção destas estratégias, não parece seguir qualquer planejamento formal de marketing, sendo apenas ações implícitas para atender a uma demanda espontânea do mercado.

Desta forma, as estratégias de marketing de crescimento (penetração de mercado e desenvolvimento de produto), preço (orientado para o custo), distribuição e promoção são adotadas implicitamente pelas duas universidades pesquisadas.

As estratégias de marketing global, crescimento (desenvolvimento de mercado) e preço (voltado para a demanda), somente estão presentes na ULBRA. Por sua vez, a estratégia de força de vendas só é desenvolvida na UNISINOS.

Cabe ressaltar, entretanto, com base na observação direta empregada na pesquisa e nos documentos analisados, que estas universidades, quando desenvolvem determinada estratégia de marketing constante na literatura, o fazem sem que seus administradores a tenham reconhecido como tais ou que façam parte de um planejamento formal da Instituição.

As estratégias de segmentação de mercado, posicionamento, marketing competitivo, portfólio acadêmico, ciclo de vida do produto, e de desenvolvimento de novo produto ou serviço, não são adotadas pelas universidades pesquisadas,

não havendo, assim, congruência entre a literatura e as ações desenvolvidas nestas duas Instituições.

Assim, é possível afirmar, com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo, que, de forma geral, a prática do marketing ainda não foi tornada explícita nas administrações destas duas organizações universitárias, devido à carência da maioria dos administradores, de formação em marketing e real conhecimento dos aspectos teóricos do tema. Tudo leva a crer, que apenas a conscientização do assunto, não é fator suficiente para sua aplicação. O desconhecimento de marketing pode ser mencionado como a principal razão da não congruência entre as principais estratégias de marketing identificadas na literatura da área e as ações desenvolvidas nas universidades pesquisadas. Cabe destacar, entretanto, que esta afirmação carece de base científica, uma vez que não se constituiu em objetivo específico de estudo investigar, até que ponto, o desconhecimento de marketing pelos administradores universitários, influencia a prática ou aplicação do marketing nas organizações universitárias.

Assim como o desconhecimento pode apresentar-se como fator interveniente, a inexistência de um órgão administrativo de marketing na estrutura destas duas organizações universitárias pode ser levantado como causa para a não adoção de marketing, nestas instituições. Porém, da mesma maneira, não há base científica para comprovação da afirmação,

uma vez que, este ponto, também não se constituiu em objetivo específico de investigação.

Convém destacar, que tendo as universidades particulares, autonomia administrativa, a decisão de adotar o "conceito de marketing" e de, criar posições formais de marketing em suas estruturas, é decisão de cada instituição, isto é, cabe à tomada de decisão de seus administradores. Tudo parece indicar que, mais difícil se torna esta decisão, quanto maior o desconhecimento do tema e das vantagens estratégicas que o marketing possibilita à organização.

Esta visão também está presente nos trabalhos acadêmicos de Martins (1986) e de Avila (1990), quando afirmam, respectivamente, que há um grau elevado de consciencia por parte dos administradores universitários quanto à eficiência e eficácia de marketing, todavia esses ideais não se concretiza em ações planejadas em face da falta de formação em marketing; e que a prática do marketing ainda não foi tornada explícita nas universidades em função do desconhecimento da maioria dos dirigentes sobre os aspectos teóricos do marketing.

Segundo Avila (1990), a inexistência de um órgão administrativo de marketing na estrutura das universidades confirma a não adoção de marketing nestas instituições, sejam elas públicas ou privadas.

De forma geral, pode-se concluir que, as organizações universitárias pesquisadas refletem uma

preocupação com o seu produto, com a sua produção e/ou com as suas vendas, não explorando as oportunidades de mercado pelo aproveitamento de vantagens competitivas. Com relação ao produto, as instituições buscam assumir padrões de qualidade, sem testar suas pressuposições sobre a adequação e atratividade de seus programas. Com relação a produção, as instituições se baseiam na tarefa de produzir e vender produtos e serviços, da forma mais eficiente possível. Com relação as vendas, as instituições aumentam o orçamento do mix de promoção, com o objetivo de estimular a demanda por seus produtos e serviços.

Os administradores universitários pesquisados, não diferenciam claramente a orientação de marketing daquelas que enfatizam o produto, a produção e as vendas. Por outro lado, as universidades pesquisadas, quando desenvolvem algumas das estratégias de marketing constantes na literatura, o fazem sem que seus administradores as tenham reconhecido como tais. Na verdade, pode-se concluir, que não existe congruência entre as estratégias de marketing adotadas nas instituições pesquisadas e as estratégias preconizadas na literatura desta área.

6.2 - Recomendações

Considerando os resultados e as constatações extraídas da pesquisa realizada, que possibilitou a análise da adoção de estratégias de marketing em duas organizações universitárias, recomenda-se:

a) Que as Organizações Universitárias pesquisadas, realizem cursos de Pós-Graduação, a nível de especialização, para formação de seus administradores, voltado para o marketing ou , a exemplo do que consta na literatura, integrem em seus quadros de recursos humanos, elementos com formação e conhecimento no assunto para implementar a aplicação do "conceito de marketing", na organização.

b) Que as duas Universidades estudadas, criem um departamento ou órgão de marketing em suas estruturas organizacionais, para viabilizar a implementação do planejamento de marketing, integrado ao planejamento estratégico da organização e aos demais órgãos da instituição, de maneira formal, continua e sistemática.

c) Que haja todo um redimensionamento da gestão acadêmica destas universidades, no sentido da adoção de estratégias de marketing (segmentação de mercado, posicionamento, marketing competitivo, marketing global, portfólio acadêmico, crescimento, ciclo de vida de produtos ou serviços, desenvolvimento de novo produto ou serviço, preços, distribuição, promoção e marketing institucional, e da força de vendas), como um meio para se tornarem mais efetivas em seu ambiente e cada vez mais voltadas para as transformações da sociedade.

d) Que novas pesquisas e estudos sejam realizados em organizações universitárias, para ampliar a compreensão do assunto e reforçar o conhecimento do estudo aqui desenvolvido.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFONSO, J.M. Marketing no enriquecimento dos currículos e no desenvolvimento administrativo das instituições particulares do ensino superior. **Revista de Marketing**, v.18, n.132, p.26-9, out. 1984.
- ALMEIDA, M.C.de. As estratégias de Marketing para uma boa imagem universitária. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DE MARKETING EDUCACIONAL, 2, 1994, São Pedro, SP. **Anais...**São Paulo: SEMESP, 1994. p.12.
- AMARAL, S.A. do. O marketing nas bibliotecas brasileiras de geociências e tecnologia mineral. Brasília: Universidade de Brasília, 1990. 248 p. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) - UNB, 1990.
- ARMSTRONG, J.S. Higher education: knowledge comes from research. **Marketing News**, v.29, n.7, p.4, Mar. 27, 1995.
- AULER, M. Lições de um professor rebelde. **Administração & Marketing**, v.3, n.24, p. 23-6, set. 1986.
- AVILA, J. de. O papel do marketing nas universidades brasileiras: um estudo prospectivo fundamentado no método "DELPHI". Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração)-UFRGS, 1990.
- AVILA, J. de. O papel do marketing nas universidades brasileiras: um estudo prospectivo. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 14,1990, Florianópolis. **Anais...**Belo Horizonte: [s.n.]1990.
- BALDRIDGE, J.V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J.V., DEAL, T. (ed.). **The dynamics of organizational change in education**. Berkeley, Mutchan, 1983.
- BARTELS, R. The identity crisis in Marketing. **Journal of Marketing**, v.38, Oc. 1974.
- BRAGA, R. O ensino superior brasileiro na década de 90. **Educação Brasileira**, v.11, n.23, p.23-40, 1989.

- BRUNNER, J.J. **Educación superior en América Latina: cambios y desafíos.** Santiago: Fondo de Cultura Económica, 1990.
- BRUYNE, P. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: F.Alves, 1982.
- BUARQUE, C. **Uma idéia de universidade,** Brasília: UnB, 1986.
- CAMPOMAR, M.C. Revisando um modelo de plano de marketing. **Marketing**, v.17, n.121, p.44-7, nov. 1983.
- CARR D.K., LITTMAN, I.D. **Excelência nos Serviços Públicos: gestão da qualidade total na década de 90.** Qualitymark, 1992.
- CERTO, S.C., PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Mackron Books, 1993.
- COBRA, M. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle.** São Paulo: Atlas, 1986.
- DIMINGO, E. The fine art of positioning. **Journal of Business Strategy**, v.9, n.2, p.34-9, Mar./Apr., 1988.
- DRUCKER, P.F. **Management: tasks, responsibilities, practices.** New York: Harper & Row, 1973. p.64-5.
- DRUCKER, P.F. The big power of little ideas. **Harvard Business Review**, v.42, n.3, p.6-19, May/Jun., 1964.
- ETIZIONI, A. **Organizações modernas.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- EXAME. São Paulo:..Abril, v.20, n.12, 15 jun. 1988.
- EXPANSÃO. São Paulo: Publicações Executivas Brasileiras, v.1, n.25, 27 dez.1972.
- EXPANSÃO. São Paulo: Publicações Executivas Brasileiras. v.2, n.36, 13 jun.1973.
- FINGER, A.P.(org.). **Universidade: organização, planejamento, gestão.** Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- FISHER, A.B. Spiffing up the corporate image. **Fortune**, v.113, n.13, p.69, July 21, 1986.
- FRANCO, E. Marketing educacional e qualidade. **Revista Universidade**, v.1, n.1, p.68-72, jan./fev. 1994. (Anais do 1º Congresso Brasileiro de Qualidade no Ensino Superior)
- FRIEDBERG, E., MUSSELIN, C. **En quête d'Universités: étude comparée des universités en France et en RFA.** Paris: I'Harmattan, 1989, p.24-5.

- GABBOTT, M., SUTHERLAND, E. Marketing information systems in universities. **Marketing Intelligence & Planning**, v.11, n.7, p.19-28, 1993.
- GALBRAITH, J.K. **A era da incerteza**. São Paulo: Pioneira, 1982.
- GANNES, S. The Riches in market niches. **Fortune**, v.116, n.6, p.227-30, Apr. 1987.
- GERRIE, A. Fuelling for schooling. **Marketing**, v.26, n.9, p.31-2, Aug. 28, 1986.
- GUNNERSON, R. Recruiting students. **Zip/Target marketing**, v.9, n.7, p.16-21, Jul. 1986.
- HALL, E. Goodbye to dreaming spires. **Campaign London**, p.14, Aug. 18, 1995.
- HUBER, R.M. Why not run a college like a business? **Across the Board**, v. 29, n.11, p.28-32, nov. 1992.
- KEEGAN, W.J. **Global marketing management**. 4.ed. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.
- KITCHEN, P.J. Developing use of PR in fragmented demassified market. **Marketing Intelligence & Planning**, v.9, n.2, p.29-33, 1991.
- KLAYTON, M.A. Using marketing research to improve university programs. **Journal of Professional Services Marketing**, v.9, n.1, p.105-14, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, v.36, p.46-54, Apr. 1972.
- KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.
- KOTLER, P. **Marketing Management**. 6.ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.
- KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1984.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 4.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.
- KOTLER, P., FOX, K.F.A. **Strategic marketing for educational institutions**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1985.

- KOTLER, P., FOX, K.F.A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P., LEVY, S. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v.33, n.1, p.3-9, jan. 1969.
- LAMB JR., C.W., CRAVENS, D.W. The retrenchment challenge in higher education. **Journal of Professional Services Marketing**, v.2, n.4, p.97-112, summer 1987.
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LUDKE, M., ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARTINS, G. de A. Adoção do marketing pelas instituições de ensino superior. **Revista de Administração de Empresas**, v.29, n.3, p.41-8, jul./set. 1989.
- MARTINS, G. de A. As atividades de marketing nas instituições de ensino superior. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 12, 1988, Natal. **Anais...** Belo Horizonte: [s.n.], 1988. v.2, p.756-7.
- MARTINS, G. de A. **As atividades de marketing nas instituições de ensino superior: um estudo na região da grande São Paulo.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986. Tese (Doutorado em Administração) - USP, 1986.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MEARS, P. Understanding strong donors. **Fund Raising Management**, v.23, n.2, p.45-8, Apr. 1992.
- MELO, M.G. de. **O desconhecimento de nossas bibliotecas: problema para o marketing**. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 1981. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) - UFPB, 1981, 99p.
- MEYER JR., V. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: Finger, A.P. **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- NICHOLAS, R. Kingfisher hooks a men of spirit: Tim Breene, strategy and international director, king-fisher. **Marketing**, v.42, n.9, p.25, fev.17, 1994.
- PHILLIPS, G.W., MELZLER, L. The corporate-academic relationship: risks and returns. **Fund Raising Management**, v.22, n.5, p.26-30, Jul. 1991.

- PORTER, M.E. **Competitive strategy.** New York: Free Pres, 1980.
- PORTER, M.E. How to attack the industry leader. **Fortune**, v.111, n.8, p.153-66, Apr. 1985.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- QURESHI, S. Marketing transformation and the concomitent excellence of private institutions. **Journal of Professional Services Marketing**, v.4, n.2, p.117-25, 1989.
- RAMOS, G. **Administração e Estratégia do Desenvolvimento.** Rio de Janeiro: FGV, 1986.
- RIBEIRO, N. de F. **Administração acadêmica universitária.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.
- RIES, A., TROUT, J. **Positioning: the battle for your mind.** New York: Warner Books, 1981.
- RITCHIE, J.R., LABREQUE, R.J. Marketing research and public policy: a functional pespective. **Journal of Marketing**, v.39, n.3, p.12-9, Jul. 1975.
- RODRIGUES, G.M. Como conquistar e manter alunos. In: SEMINÁRIO DE MARKETING EDUCACIONAL, 2, 1994, Águas de São Pedro, SP. **Anais...** São Paulo: SEMESP, 1994, p.5.
- ROMERO, J.J.B. Concepções de Universidade. In: FINGER, A.P. (org.). **Universidade: organização, planejamento, gestão.** Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- RYANS, C.C., SHANKLIN, W.L. **Strategic planning, marketing & public relations and fund raising in higher education: perspectives, readings and annotated bibliography.** New Jersey: Searecow, 1986.
- SILVA, C.LM. da. Eficácia organizacional de universidades: um modelo para teste empírico. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília, v.2, n.2, p.203-25, jul./dez., 1984.
- SILVA, E.L. da. **Conceitos de marketing utilizados no planejamento e avaliação de sistemas de informação e bibliotecas:** um modelo de metodologia aplicado à biblioteca universitária da UFSC. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - IBICT/UFRJ, 1987.
- SILVEIRA, A. **Marketing em bibliotecas universitárias.** Florianópolis: UFSC, 1992.

- SILVEIRA, A. **Marketing em bibliotecas universitárias:** evolução, transferência de princípios e estudo da aplicação no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989. 336p. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 1989.
- SMITH, L.R., CAVUSGIL, T. Marketing planning for colleges and universities. **Long Range Planning**, v.17, n.6, p.104-17, Dec. 1984.
- STEVENSON, D. Making money by degrees. **Management Today**, p.86-9, Mar. 1990.
- STEWART, K.L. Applying a marketing orientation to higher education setting. **Journal of Professional Services Marketing**, v.7, n.2, p.117-24, 1991.
- STROZIER, C.B. Romancing the student: the marketing of higher education. **World**, v.23, n.1, p.30-5, winter 1989.
- TOFFLER, A. **A Terceira Onda**. 19.ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- TOLEDO, G.L., HEMZO, M.A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 15, 191, Belo Horizonte, MG. **Anais...** Salvador: CNPq, 1991. v.4, p.11.
- TOLEDO, G.L., SILVA, F.S. Marketing e competitividade. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 16, 1992, Canela, RS. **Anais...** Brasília: ENAP, 1992. v.5, p.178-92.
- TOMAZELI, L.C. **O Marketing como vetor para o desenvolvimento econômico**. Porto Alegre: Ortiz, 1990.
- TONKS, D.G., FARR, M. Market segments for higher education: using geodimgraphics. **Marketing Intelligence & Planning**, v.13, n.4, p.24-33, 1995.
- VADAS, P.I. O que as universidades e faculdades americanas fazem para conquistar e manter alunos. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DE MARKETING EDUCACIONAL, 2, 1994, Águas de São Pedro, SP. **Anais...** São Paulo: SEMESP, 1994, p.14.
- WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1991.

ANEXO - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PESQUISA SOBRE ESTRATÉGIAS DE MARKETING
EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Data da Entrevista:

Universidade:

Cargo:

Nome do entrevistado:

Telefone de contato:

Número do Questionário:

NOTAS EXPLICATIVAS

Esta entrevista estruturada tem como objetivo coletar dados para uma dissertação de mestrado em Administração Universitária na Universidade Federal de Santa Catarina. Os resultados serão os indicadores da utilização de estratégias de marketing em Organizações Universitárias, que vão nortear a formulação de diretrizes para desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da organização, e as mudanças de suas oportunidades de mercado.

O instrumento de coleta é dividido em duas partes:

- 1 - Caracterização dos Administradores Universitários;
- 2 - Diagnostico da adoção de estratégias de marketing nas Organizações Universitárias.

Os dados e respostas são estritamente confidenciais, sem nenhuma menção de sua origem ou da identidade do respondente.

PARTE 1: Caracterização dos Administradores Universitários

Nesta seção, solicitam-se informações sobre a formação acadêmica, educação continuada, conhecimento e interesse pelo marketing. Essas perguntas irão permitir conhecer se os profissionais atuantes na administração universitária tem formação, conhecimento e interesse pelo marketing.

01 Sua formação acadêmica é na área da Administração ?

SIM (). NÃO ().Qual sua formação?_____

02 Possui cursos de Pós-Graduação em Administração?

SIM () NÃO ()

Se Sim, qual a área específica e o nível? _____

_____.

03 Participou de Congressos e/ou Seminários na área de Marketing?

SIM () NÃO ()

Se Sim, quais?_____

_____.

04 Apresentou algum trabalho na área de marketing em Congresso ou Seminário?

SIM () Não ()

Se Sim, qual o título e evento ?_____

05 Já participou de algum curso na área de Marketing?

SIM () Não ()

Se Sim, qual o curso, e sua carga horária? _____

06 Em relação a marketing:

6.1 Você conhece os conceitos, definições, princípios e filosofia de marketing?

SIM () Não ()

Se Sim, de que forma? Especifique: _____

6.2 Você tem interesse no assunto?

SIM () Não () Porque? _____

Se Sim, qual o nível de interesse? _____

PARTE 2 - Estratégias de Marketing

Nesta seção, solicitam-se informações sobre a adoção das estratégias de marketing nas universidades em estudo. Essas perguntas irão permitir conhecer se as universidades pesquisadas, aplicam de alguma forma as estratégias de marketing direcionadas às instituições educacionais.

Segmentação de Mercado

07 Sua instituição identifica e analisa potencialmente os vários segmentos de mercado?

SIM () NÃO () NÃO SABE ()

Se SIM, como sua instituição define o mercado-alvo?

- Ignora as diferenças de necessidades entre os vários segmentos do mercado e cobre todo o mercado com uma única oferta. ()
- Considera as necessidades de vários segmentos do mercado e projeta ofertas separadas para cada um deles. ()
- Concentra as necessidades de vários segmentos em uma grande participação de alguns poucos submercados. ().

Posicionamento no mercado

08 Sua instituição desenvolve esforços para posicionar um produto ou serviço em relação à concorrência, em cada segmento de mercado alvo ?

SIM () NÃO () NÃO SABE ().

Se Sim, quais as ações empreendidas ? _____

Marketing Competitivo

09 Sua instituição analisa o comportamento da concorrência no seu segmento de mercado ?

SIM () Como? _____

Não () Porque? _____

NÃO SABE ().

Marketing Competitivo

10 Na sua opinião, sua organização adota marketing competitivo?

SIM () Não () Não Sabe ()

Se Sim, qual a posição competitiva que sua instituição desempenha no mercado alvo ?

- Sua instituição possui a maior participação de mercado ()

- Sua instituição busca uma maior participação de mercado, atacando o líder e outros concorrentes ()

- Sua instituição acompanha os concorrentes e não perturba o mercado ()

- Sua instituição visa segmentos dentro de segmentos, ao invés de perseguir todos segmentos ().

Marketing Global

11 Sua instituição atua em parceria com instituições de outros países, para produzir ou vender produtos e serviços educacionais, como Cursos e Programas?

SIM () Não () Não Sabe ()

Se Sim, Como? _____

Portfólio Acadêmico

12 Sua instituição avalia seus programas e cursos periodicamente?

SIM () Como ? _____

_____.Não () Porque? _____

 _____ . Não Sabe ().

Portfólio Acadêmico

13 Sua instituição identifica os cursos e programas de alto crescimento e alta participação de mercado?(Os mais famosos ou conhecidos/estrelas)

SIM () NÃO () NÃO SABE ()

Se Sim, classifique em ordem de importância:

- _____
 - _____

Qual o critério de avaliação? _____

Portfólio Acadêmico

14 Sua instituição identifica os cursos e programas de crescimento lento e alta participação de mercado? (maior lucratividade/vaca leiteira)

SIM () NÃO () NÃO SABE ()

Se Sim, classifique em ordem de importância:

Qual o critério de avaliação? _____

Portfólio Acadêmico

15 Sua instituição identifica os cursos e programas de pequenas parcelas de mercado e alto índice de crescimento? (Oportunidades)

SIM () NÃO () NÃO SABE ()

Se Sim, classifique em ordem de importância:

Qual o critério de avaliação? _____

Portfólio Acadêmico

16 Sua instituição identifica os cursos e programas de crescimento lento e pequena participação de mercado? (Menor lucratividade/abacaxis)

SIM () NÃO () NÃO SABE ()

Se Sim, classifique em ordem de importância:

- _____
- _____
- _____

Qual o critério de avaliação? _____

Estratégias de Crescimento

17 Sua instituição ou sua área identifica as oportunidades de crescimento produto/mercado?

SIM () NÃO () NÃO SABE ()

Se Sim, assinale uma ou mais alternativas adotadas por sua instituição:

- A organização procura o crescimento pelo aumento de sua participação no mercado, pela consideração de seus mercados e produtos atuais. () Como? _____

- A organização procura o crescimento, levando seus produtos atuais a novos mercados. () Como? _____

- A organização procura o crescimento por intermédio do desenvolvimento de produtos aprimorados e novos para seus mercados atuais. () Como? _____

- A organização procura o crescimento pela penetração em novos mercados, com novos produtos. () Como? _____

- Outra alternativa () Qual? _____

Ciclo de vida do Produtos/Serviços

18 Sua instituição desenvolve estudos do ciclo de vida do Produto, para descrever o comportamento dos seus produtos ou serviços em seus diferentes estágios ?

(Introdução, crescimento, maturidade e declínio)

Sim () NÃO () NÃO SABE ()

Se Sim, assinale uma ou mais alternativas adotadas por sua instituição:

- A organização define um nível alto ou baixo para cada variável de marketing, como preço, promoção, distribuição e qualidade do produto. () Cite um exemplo: _____

- A organização melhora a qualidade do produto, acrescenta novos aspectos, ou penetra em novos segmentos de mercado. () Cite um exemplo: _____

- A organização modifica seus mercados, ou modifica seus produtos, ou modifica seu mix de marketing. () Cite um exemplo: _____

- A organização reduz o número de ofertas ou retira o produto/serviço do mercado. () Cite um exemplo: _____

- Outra alternativa () Qual? _____

Produto

19 Que fatores e/ou aspectos são considerados pela instituição, na elaboração de Cursos e Programas ?

(qualidade, custos, serviços, mercado, retorno, instalações)

Produto

20 Há algum conjunto de serviços complementares que acompanham os cursos e programas da instituição ?

(bibliotecas, computadores, laboratórios, salas de estudo, internet, refeitório)

SIM () NÃO ()

Se Sim, Quais? _____

Produto

21 Há diferença dos seus Cursos e Programas com os da concorrência?

Sim () Não () Não Sabe ()

Se Sim, Quais? _____

Produto

22 Sua instituição, presta serviços de extensão universitária junto à comunidade ?

Sim () Não () Não Sabe ()

Se Sim, Quais? _____

Preços

23 Em sua instituição, o preço final de um produto (cursos e programas) ou serviço, é baseado em:

-Preço orientado para o custo ()

-Preço orientado para a demanda ()

-Preço orientado para a competição ()

-Não Sabe ()

-Outro método () Qual? _____

Em relação a politica de preços:

-Existe concessão de bolsas de estudo? Sim () Não ()

-Existe diferenciação de preços em relação à concorrência?

Sim () Não ()

-Existe concessão de descontos: Para alunos formados que voltam a frequentar novo curso de graduação () ; Para irmãos () ; Para alunos que cursem várias disciplinas () ; Para cursos de pouca demanda () ; Outros () Quais? _____

Distribuição

24 Que fatores influenciaram a localização de sua Instituição?

Distribuição

25 Sua instituição possui mais de um campi?

Sim () Não ()

Se Sim, quais os fatores que determinaram sua instalação?

Distribuição

26 Que tipos de canais são utilizados na distribuição dos seus produtos e serviços?

Canais convencionais: ferrovias () metrô () via expressa ()
fluxo de circulação () transportes coletivos () transportes
seletivos ()

Canais não convencionais: video texto () Tele-conferência ()
ensino a distância () intensivo () Outros () Quais?

Promoção

27 Quais são os meios de comunicação mais utilizados, por sua instituição?

Propaganda () Promoção de venda ()
Relações Públicas () Venda Pessoal ()

Promoção

28. Quais os canais de comunicação mais utilizados por sua instituição?

Comunicação pessoal: face-a-face () pessoa para o público ()
telefone () correspondência ()

Comunicação impessoal: jornais () revistas () rádio ()
televisão () out-doors () cartazes () posters ()

Catálogos () eventos () Outros () Quais? _____

Promoção

29. Sua instituição possui programas de visitação ao campus de escolas de segundo grau e comunidade? SIM () NÃO ()

Promoção

30. Sua instituição realiza palestras para escolas de segundo grau e o público em geral? SIM () NÃO ()

Promoção

31. Na sua instituição a prática dos diversos instrumentos promocionais é diversificada e contínua ? SIM () NÃO ()

Promoção

32. Sua instituição controla a eficácia de sua comunicação com o mercado? SIM () NÃO ()

Se Sim, Como? _____

Promoção

33. O sistema de comunicação de sua instituição é próprio, ou através de Agência de Comunicação? Próprio () Agência ()

Promoção

34. Sua instituição considera como parte do composto promocional

o: corpo docente	Sim ()	Não ()
corpo discente	Sim ()	Não ()
Ex-alunos	Sim ()	Não ()

Marketing Institucional

35. Sua instituição tem estudos sobre sua imagem na Sociedade?

Sim () Não () Não sabe ()

Marketing Institucional

36. Sua instituição deseja alterar sua imagem corporativa?

Sim () Não () Não sabe ()

Força de Vendas

37. Sua instituição treina e motiva seus funcionários para atender satisfatoriamente seus alunos? (Clientes)

Sim () Não () Não sabe ()

Se Sim, como? _____

Força de Vendas

38. Na sua opinião, a qualidade do serviço de sua instituição, é percebida pelo aluno? (Cliente)

Sim () Não () Não sabe ()